

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC



ANNE KAROLINNE SAMPAIO XAVIER JATOBÁ

**GERÊNCIA DE RISCOS EM PROJETOS DE DESFILES DA ESCOLA DE  
SAMBA DO GRUPO ESPECIAL DO RIO DE JANEIRO:  
ESTUDO DE CASO DA PARAÍSO DO TUIUTI**

RIO DE JANEIRO – RJ  
2018

ANNE KAROLINNE SAMPAIO XAVIER JATOBÁ

**GERÊNCIA DE RISCOS EM PROJETOS DE DESFILES DA ESCOLA DE  
SAMBA DO GRUPO ESPECIAL DO RIO DE JANEIRO:  
ESTUDO DE CASO DA PARAÍSO DO TUIUTI**

Monografia apresentada como  
requisito parcial à obtenção de grau  
de Bacharel em Administração à  
Faculdade de Administração e  
Ciências Contábeis da Universidade  
Federal do Rio de Janeiro  
(FACC/UFRJ).

Orientador: Prof. André Baptista  
Barcaui

RIO DE JANEIRO – RJ  
2018

ANNE KAROLINNE SAMPAIO XAVIER JATOBÁ

**GERÊNCIA DE RISCOS EM PROJETOS DE DESFILES DA ESCOLA DE  
SAMBA DO GRUPO ESPECIAL DO RIO DE JANEIRO:  
ESTUDO DE CASO DA PARAÍSO DO TUIUTI**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

---

Professor Doutor André Baptista Barcaui

---

Professor Doutor Helios Malebranche

*Dedico este trabalho à  
minha família, pelo apoio  
incondicional em minha vida  
acadêmica e profissional.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida, pela sabedoria e pela saúde que me proporcionou para chegar até aqui.

Agradeço aos meus pais Edval Luz e Jeane Sampaio por terem sempre me incentivado ao estudo e a sempre buscar o melhor.

Agradeço aos meus irmãos, principalmente a minha irmã Jeannine a qual sempre me incentivou a nunca desistir.

Agradeço aos meus sogros Jeronimo Vitor e Denise Jatobá, e meu esposo Fábio Jatobá por terem me proporcionado a oportunidade de estudar na UFRJ e o incentivo a nunca desistir do meu sonho.

Agradeço às minhas colegas de trabalho que me incentivaram a não desistir e seguir em frente.

Agradeço ao meu orientador professor Doutor André Barcaui pelo apoio acadêmico.

Agradeço ao Ricardo Thor pela oportunidade de conhecer um pouco sobre a história da Paraíso do Tuiuti e por todas as informações concedidas para a realização deste trabalho.

**Anne Karolinne Sampaio Xavier Jatobá**

## **RESUMO**

Este projeto de conclusão de curso tem por objetivo entender como é feito o gerenciamento de riscos de um desfile de escola de samba do grupo especial do Rio de Janeiro com base nas melhores práticas de gerenciamento de riscos propostas pelo PMI. Abordou-se a importância da gestão de projetos e de riscos para nortear todo o processo de produção de um evento de carnaval. Discutiu-se sobre conceitos de gestão de projetos e de riscos baseados no PMBOK como eles estão inseridos em uma escola de samba.

A metodologia utilizada para esta pesquisa foi exploratória e descritiva quanto aos fins e bibliográfica quanto aos meios fazendo uso de um estudo de caso sobre uma escola de samba específica.

Através do estudo de caso, observou-se que a escola de samba possui um planejamento prático e que aplicam os conceitos de gestão de projeto mesmo sem saber, e que é através de uma gestão eficiente e eficaz dos recursos e riscos que alcançam o seu objetivo final. Entretanto, a grande maioria das práticas propostas pelo PMI, principalmente no que tange ao uso de ferramentas de qualificação e quantificação de riscos não eram sequer conhecidas, muito menos utilizadas. Essa pesquisadora encontrou um campo muito fértil para aplicação dos processos relativos à gestão de riscos e diversas ferramentas que poderiam ser de extrema valia para o projeto de desfile de uma escola de samba.

**Palavras-chaves:** gerenciamento de projetos; gerenciamento de riscos; escola de samba.

## **ABSTRACT**

This course completion project aims to understand how risk management is done for a samba school parade of the Rio de Janeiro special group based on the best risk management practices proposed by PMI. The importance of project and risk management to guide the entire production process of a carnival event was discussed. Discussed about project management concepts and risks based on the PMBOK as they are inserted in a samba school.

The methodology used for this research was exploratory and descriptive regarding the purposes and bibliographical about the means making use of a case study about a specific samba school.

Through the case study, it was observed that the samba school has a practical planning and they apply the concepts of project management even without knowing, and that is through efficient and effective management of resources and risks that achieve their goal Last. However, most of the practices proposed by the PMI, especially regarding the use of risk qualification and quantification tools, were not even known, much less used. This researcher found a very fertile field for the application of the processes related to risk management and several tools that could be of extreme value for the project of parade of a samba school.

**Keywords:** project management; Risk management; Samba school.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Macro grupos de processos .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 2- 10 áreas de gerenciamento de projetos x grupo de processos.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 3- Processo de gerência de riscos .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 4- Exemplo de matriz de probabilidade x impacto .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 5-Símbolo da Paraíso do Tuiuti .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 6-Matriz de probabilidade e impacto AMEAÇAS.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 7-Matriz de probabilidade e impacto OPORTUNIDADES.....</b>	<b>49</b>



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Matriz de eventos .....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 2- Graus de risco em projetos .....</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 3- Processos de gerenciamento dos riscos do projeto.....</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 4 – Linha do tempo dos desfiles da Paraíso do Tuiuti .....</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 5 - Mapa de identificação das Ameaças .....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 6 - Mapa de identificação das oportunidades .....</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 7– Resposta aos riscos identificados .....</b>	<b>50</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1 Considerações Iniciais	10
1.2 Problema de Pesquisa	13
1.3 Objetivos	13
1.4 Delimitação do Estudo	13
1.5 Relevância do Estudo	13
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>15</b>
2.1 Gestão de Projetos	15
2.2 Gestão de Riscos	24
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>36</b>
3.1 Tipo de Pesquisa	36
3.2 Coleta e Tratamento dos Dados	38
3.3 Limitações do Método	38
<b>4. ESTUDO DE CASO</b>	<b>39</b>
<b>5. DISCUSSÃO</b>	<b>44</b>
5.1 Plano do Gerenciamento de Riscos	44
5.2 Identificação dos Riscos	44
5.3 Análise qualitativa dos Riscos	48
5.4 Análise quantitativa dos riscos	49
5.5 Planejamento de resposta aos riscos	50
5.6 Monitoramento e controle dos riscos	52
<b>6. CONCLUSÕES</b>	<b>53</b>
6.1 Sugestões para Futuras Pesquisas	53
<b>7. REFERÊNCIAS</b>	<b>55</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Considerações Iniciais

A gestão de projetos é considerada uma ciência não muito nova, porém vem ganhando reconhecimento crescente em função das diversas organizações que vêm adotando uma estrutura baseada em projetos para planejar seus trabalhos e executá-los de maneira estruturada e lógica, seja para o desenvolvimento de uma obra de engenharia, um software, ou ainda quaisquer outros empreendimentos que se enquadram como projetos, como por exemplo o planejamento e gestão de grandes eventos (FERREIRA et al., 2013).

Desde o início da existência do homem verifica-se indícios de planejamento e organização de recursos para o alcance de objetivos. Na antiguidade, relatos demonstram diversos sinais do gerenciamento de projetos arcaico e princípios de uma engenharia básica. Alguns exemplos marcantes na história da humanidade são as pirâmides do Egito, Muralha da China e o Coliseu de Roma. Uma miríade de técnicas de engenharia e gestão eram aplicadas como, por exemplo, para a construção de sistemas de esgoto e irrigação, embarcações, canais, palácios e templos (CLELAND e IRELAND, 2007; DINSMORE et al, 2009; VALLE et al., 2010).

O gerenciamento de projetos se desenvolveu juntamente com as técnicas de gestão organizacional apresentadas por Edward Taylor, que em 1895 apresentou à sociedade o que é considerado o primeiro trabalho da administração científica. Tratava-se de um método para administrar o tempo das tarefas, controlando, assim, seu tempo e seu custo (MAXIMIANO, 2007).

Nos anos 60 surgiram nos EUA e na Europa as principais instituições dedicadas exclusivamente ao estudo, consolidação e disseminação de práticas de gestão de projetos. Entre as principais podemos destacar o IPMA (*International Project Management Association*), criado em 1965 e o PMI (*Project Management Institute*), criado em 1969. Este último é uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos, hoje presente em mais de 165 países. Esses órgãos são importantes veículos para divulgação das práticas de gerenciamento de projetos pelo mundo (CLELAND e IRELAND, 2007, p.22; DINSMORE et al, 2009, p.30; VALLE et al., 2010, p.172).

Quando nos referimos a Gerenciamento de projetos, imagina-se que deve existir uma grande preocupação com os riscos passíveis de ocorrência durante a execução, pois não há projeto que não sofra nenhum grau de incerteza gerando determinando impacto negativo ou positivo. Por este motivo, é necessário um controle eficiente dos riscos durante o planejamento e ao longo de todo ciclo de vida do projeto.

A Gerência de Riscos surgiu nos Estados Unidos, no ano de 1963, com a publicação do livro *Risk Management in the Business Enterprise*, de Robert Mehr e Bob Hedges. A origem da Gerência de Riscos é a mesma da Administração de Empresas, a qual, por sua vez, conduziu aos processos de Qualidade e de Produtividade. No Brasil o seu ingresso deu-se na segunda metade da década de 70, com aplicação voltada especificamente para a área de seguros, com vistas à prevenção de riscos em bens patrimoniais, segurados pelas empresas do setor. No fim da década de 70, com o desenvolvimento da Engenharia de Confiabilidade de Sistemas, ou a Engenharia de Segurança de Sistemas, alguns conceitos comuns passaram a se mesclar, dando nova configuração à Gerência de Riscos (NAVARRO, 2012).

Todas as organizações estão expostas a uma série de riscos que podem afetar suas atividades e o alcance de seus objetivos, tornando incerto o atingimento dos mesmos. Em geral, mitigar os riscos associados às atividades de um projeto tem sido um grande desafio para as organizações. É neste âmbito que a gestão de riscos se torna um processo muito importante para o bom desenvolvimento na gestão de um projeto, permitindo-se compreender a natureza do projeto, e também a realização de ações com o foco na identificação, tratamento e controle dos riscos durante todo o projeto (FERREIRA et al, 2013).

Em 2009, o ISO<sup>1</sup> publicou a norma internacional ISO 31000, genericamente aplicável ao gerenciamento de todas as formas de risco em qualquer contexto industrial (PURDY, 2010). Para tratar mais profundamente o gerenciamento de riscos, existem modelos e normas internacionais previstos na norma ISO 31000 publicada no Brasil pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e também o Guia PMBOK<sup>2</sup> (PMI, 2017), desenvolvido pelo PMI, ambos constituindo referências pertinentes nessa área.

---

<sup>1</sup> Conhecida como Organização Internacional para Padronização e tem como objetivo promover o desenvolvimento de normas, testes e certificação, com o intuito de encorajar o comércio de bens e serviços. Formada por representantes de 91 países, cada um representado por um organismo de normas, testes e certificação.

<sup>2</sup> Project Management Body of Knowledge.

Para a realização de megaeventos é imprescindível fazer um projeto bem planejado, pois estes eventos representam uma oportunidade única para promover e atrair investimentos para aquele local, além de, alavancar potencialidades de uma região no cenário nacional e internacional. No Brasil temos como exemplo de megaeventos o carnaval de Salvador, o do Rio de Janeiro, o Rock in Rio que acontece de 2 em 2 anos nesta última cidade. Também já se teve a realização de copa do mundo, olimpíadas de verão, jornada mundial da juventude, entre outros. Por mobilizar multidões ao redor do mundo, a organização de um evento desse porte, engloba riscos, desafios e impactos que devem ser considerados por todos os profissionais do Governo e da sociedade. Diferente da indústria, cujo processo é de conhecimento pleno de seus técnicos, engenheiros e gestores, a simulação de análise de risco em megaeventos é um grande desafio devido à inexperiência e falta de conhecimento específico sobre os argumentos abordados (ÁVILA et al., 2014).

No caso do carnaval do Rio de Janeiro, o qual é considerado como um megaevento, têm-se os desfiles de blocos de rua que acontece desde o século XX e também os desfiles de escola de samba, que teve seu primeiro momento em 7 de fevereiro de 1932 (OLIVEIRA, 2012). Ambos necessitam de projetos bem definidos visando o alcance de um objetivo, com restrições quanto a data e até mesmo horário de início no período da produção até o fim do desfile. Existem casos em que as escolas fazem reedições de desfiles anteriores, mas mesmo nesses casos existe a criação de algo novo por parte do carnavalesco, sendo confeccionadas fantasias e alegorias únicas. No chamado “grupo especial”, cada escola de samba possui um objetivo específico para aquele evento, que normalmente envolve ganhar o título do carnaval e/ou figurar entre as seis primeiras colocadas a fim de participar do desfile das campeãs. Outras lutam para evitar o rebaixamento para o ano anterior. Para que tudo isso aconteça é necessário que seja feito um planejamento adequado que atenda e se alinhe a esses objetivos. Questões relativas a esse planejamento envolvem o tempo mínimo (65 min) e máximo (75 min) de permanência na avenida, a quantidade de carros alegóricos, quantidade de alas, entre tantos outros fatores (JUNIOR, 2017; LIESA, 2018).

Em um desfile de escola de samba é necessária uma gestão eficiente e eficaz dos recursos para a realização de uma boa apresentação, até porque são inúmeros os possíveis percalços ao longo do ciclo de vida de seus projetos de desfile. Por essa razão, o uso de práticas adequadas de gerenciamento de projetos e, particularmente, da gestão dos riscos envolvidos, é de extrema importância.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

Dado a relevância do tema e considerando o contexto das escolas de samba do Rio de Janeiro, esse projeto de pesquisa se propôs a responder a seguinte pergunta: “Como é feita a gerência de riscos do projeto de desfile em uma escola de samba do grupo especial do Rio de Janeiro, com base nas melhores práticas de gerenciamento de riscos propostas pelo PMI?”

## **1.3 Objetivos**

O objetivo primário deste trabalho reiterando a pergunta-chave de pesquisa é entender como é feita a gerência de riscos no projeto de desfile em uma escola de samba do grupo especial do Rio de Janeiro, com base nas melhores práticas de gerenciamento de riscos propostas pelo PMI.

Os objetivos secundários envolvem:

- Entender os processos da gestão de riscos preconizados pelo PMI;
- Identificar os principais riscos que acometem um desfile de escola de samba do grupo especial do Rio de Janeiro;
- Analisar como são planejadas as respostas aos riscos identificados.

## **1.4 Delimitação do Estudo**

Este projeto de pesquisa delimitou-se em colher informações de como é realizada a gerência de riscos mapeamento de riscos nos projetos de desfile da escola de samba do grupo especial do Rio de Janeiro, com base no estudo de caso de uma escola específica, a Paraíso do Tuiuti. A escola foi escolhida por conveniência, em função da pesquisadora conhecer alguns participantes da mesma.

Reconhecidamente a área de riscos dentro do gerenciamento de projetos é uma área extremamente abrangente e com diversas facetas a serem consideradas, incluindo referências diversificadas. Este estudo priorizou tão somente o PMI como base de referência para gestão de riscos, conforme será explicado mais à frente no capítulo de metodologia.

## **1.5 Relevância do Estudo**

Projetos ganharam em complexidade com o passar dos anos e com a própria dinâmica evolutiva da economia. Sendo assim, para aumentar suas chances de sucesso é importante

considerar a probabilidade de ocorrências de riscos durante toda a sua execução, pois não há projeto que não sofra algum grau de incerteza causando algum tipo de impacto. Por essa razão, é necessário um controle proativo dos riscos fazendo uso de gerência de riscos (FERREIRA et al., 2013).

A gestão de riscos é um fator determinante para o sucesso ou fracasso do projeto. A relevância teórica deste trabalho está representada através de modelos e normas internacionais consolidados previstos na norma ISO 31000 e no Guia PMBOK (PMI, 2017), desenvolvido pelo PMI. Já a relevância acadêmica para o campo da administração engloba entender como são tratados os riscos dentro de uma escola de samba e como eles podem ser gerenciados através de normas especializadas em gestão de riscos.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de Projetos**

De acordo com o dicionário brasileiro Aurélio (1999, p.849), gestão significa administração, gerência, isto é, é a maneira de gerir algo ou alguém para se obter um propósito. Um prefeito por exemplo é o gestor de uma cidade, pois ele é o responsável por fazer toda a administração referente ao município e buscar sempre o melhor para a sociedade. Também temos o gestor de uma empresa, o qual é responsável por administrá-la de forma correta, legal e baseada nos interesses daquela organização.

O significado de projeto de acordo com o dicionário brasileiro Michaelis (UOL,2018), é o propósito de executar algo, um plano detalhado de um empreendimento a ser realizado. Para tudo na vida deve existir um projeto, seja o próprio projeto de vida, isto é, o que o indivíduo pretende alcançar ao decorrer de sua vida ou para a realização de um sonho ou uma viagem. Para a construção de um edifício um engenheiro precisa fazer um projeto informando todos os dados importantes para que nada dê errado, uma escola de samba também necessita ter seu projeto para planejar seu desfile. No dicionário Aurélio (1999, p.1500), projeto é uma palavra derivada do latim, *projectu*, ‘lançado pra diante’. É um substantivo masculino que possui como significados: ideia que se forma de executar ou realizar algo, no futuro; plano, intento, desígnio; empreendimento a ser realizado dentro de determinado esquema: projeto administrativo, projetos educacionais; Redação ou esboço preparatório ou provisório de um texto: projeto de estatuto, projeto de tese.

O projeto nasce em réplica a um problema real, em que se procura colaborar para a solução de problemas, transformando ideias em ações. O projeto apontará o desenvolvimento de um conjunto de atividades a serem realizados para se obter um resultado, além de evidenciar os objetivos, os meios aproveitados para atingi-los, os recursos imprescindíveis e como serão conseguidos e como serão analisados os resultados. Logo, um projeto é basicamente um modo de trabalho, um modo de organizar pessoas e um modo de gerenciar atividades. É um estilo de coordenação e gestão de trabalho. (NEWTON ,2011).

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. Através do gerenciamento de projetos profissional, as organizações podem atender às diversas demandas de mercado ou as solicitações de clientes, e, por conseguinte conseguir avanços tecnológicos



ou expandir as oportunidades no mundo organizacional. (OLIVEIRA, 2011). Neste sentido, pode-se analisar a importância de gerenciar projetos, proporcionando competências em múltiplas funções a fim de atender aos objetivos. (VALLE et al., 2007).

Historicamente, admitia-se a gestão de projetos apenas nos setores do mercado orientados a projetos, onde seus gerentes eram profissionais que detinham a responsabilidade sobre os lucros e as perdas dos investidores, de forma continuada. (KERZNER, 2012). Hoje em dia, o gerenciamento de projetos tem sido um tema bastante presente na literatura organizacional e na prática das organizações (BONFIM et al., 2012). As empresas precisam identificar necessidades e formas de gerenciamento capazes de gerar e manter vantagem competitiva.

Muitas das mudanças relativas à forma como os processos de gerenciamento de projetos estão evoluindo ao longo do tempo, sendo causadas, principalmente, pelas mudanças tecnológicas e culturais, com o maior uso de ferramentas para a otimização, planejamento, monitoramento e controle. As técnicas de gestão de projetos reconhecidas atualmente apareceram a partir do século XX. Dentre elas, cita-se a gestão de aquisições e contratações, liderança e resolução de conflitos, que trouxeram melhorias nas entregas dos projetos. (WALKER et al, 2011).

No ano 2000, a ABNT criou a norma ISO 10006, com o intuito de fornecer diretrizes sobre os elementos do sistema da qualidade, conceitos e práticas para os quais a implementação é importante, e tem impacto, na obtenção da qualidade no gerenciamento de projetos, do as diretrizes dadas na NBR ISO 9004-1 de gestão da qualidade. As diretrizes são aplicáveis a projetos, independentemente de serem pequenos ou grandes, simples ou complexos. Elas são para serem usadas por pessoas com experiência em gerência de projetos e necessitam assegurar-se de que sua organização está aplicando as práticas contidas nas normas da família NBR ISO 9000. Podem, também, ser usadas por pessoas experientes em gestão da qualidade e que têm que interagir com as organizações através de projetos, aplicando sua experiência, técnicas e conhecimentos para nós mesmos. Inevitavelmente, alguns grupos de pessoas poderão achar que estas diretrizes excessivamente detalhadas, no entanto, elas poderão ser úteis para outros. (ISO 10006, 2000).

Como informado na introdução, o PMI, é a uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos no mundo. Hoje conta com mais de 700.000

membros, profissionais certificados e voluntários em praticamente todos os países do mundo, com objetivo de aumentar o sucesso das empresas, evoluir as carreiras e tornar a profissão mais madura. (PMI, 2017).

Projeto é algo temporário que possui começo, meio e fim programados que tem por objetivo alcançar o objetivo final, dentro de uma verba limitada. (MAXIMIANO, 2002). Já a ISO 1006 (2000) define projeto como um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme os requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos. A definição do PMI sugere que projeto. É um empreendimento temporário, planejado, executado e controlado, com o objetivo de criar um produto ou serviço único (PMI, 2012).

Projetos sofrem influência de inúmeros fatores técnicos, organizacionais e gerenciais durante todo seu ciclo de vida que, combinados, conduzem a um complexo quadro de decisões envolvendo a administração de diversas áreas de conhecimento: escopo, prazo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisição, partes interessadas e a integração do todo.

Em função disso, o PMI público o passou a ser reconhecido como uma das maiores referências na área de gerenciamento de projetos, o Guia PMBOK (PMI, 2017). Não se trata de um método, mas sim, de um guia de melhores práticas para gerenciamento de projetos. Este manual passou a ser considerado uma espécie de “a bíblia” dos gerentes de projetos (BARCAUI, 2017), e as boas práticas nele propostas são de fundamental importância tanto para que os gerentes de projetos quanto para as organizações que trabalham cada vez mais por projeto. Através de sua leitura, é possível compreender o relacionamento que existe entre áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e os grupos de processos de gerenciamento envolvidos, gerando um modelo básico para aqueles que querem desenvolver sua metodologia de gerenciamento com base nas práticas propostas.

Os executivos perceberam que as organizações devem ser mais esforçadas, ou seja, elas devem ser capazes de se reestruturar rapidamente conforme as necessidades do mercado. Todas as empresas, mais cedo ou mais tarde, acabam percebendo a importância de conhecer os conceitos básicos de gestão de projetos, uma vez que para chegar à excelência, passam

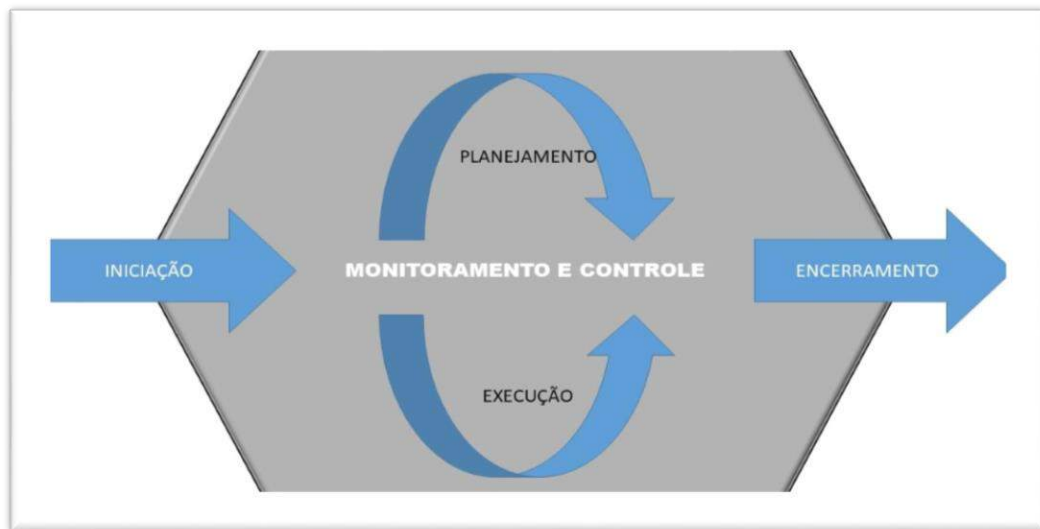
necessariamente pela implantação e execução bem-sucedida de processos e metodologia (KERZNER, 2010).

O ponto focal em um projeto é o seu gerente de projetos. Aquele que garantirá todo o planejamento das atividades relevantes para cada etapa do projeto a partir das especificações, usando práticas apropriadas e métodos que irão suportar desde a iniciação até a entrega do produto ou serviço. Irá direcionar também a sua equipe em como agir em busca do objetivo que deverá ser alcançado. Ele pode ou não participar das atividades que são responsáveis pelo resultado final, mas se esforça para orientar no desenvolvimento e no cumprimento de um projeto.

Como tem característica temporária, ainda que possam existir diversos tipos de ciclos de vida distintos, dependendo da natureza e do segmento a ser aplicado, um projeto pressupõe um início, uma fase de planejamento, a execução (que pode se dividir em várias fases) e uma finalização, adequados ao seu objetivo final. Cada uma dessas etapas tem uma devida importância em determinado projeto e, normalmente, define qual trabalho técnico deve ser realizado e quem deve estar envolvido (VARGAS, 2005). Isto é, todo projeto é delimitado por etapas e a partir de cada uma delas vai evoluindo em seu ciclo de vida.

O gerente de projetos tem como responsabilidades identificar as necessidades do projeto ao longo de cada fase, e estabelecer os objetivos e o balanceamento do escopo, custo, tempo e qualidade (FERREIRA et al., 2013). Ele trabalha, fundamentalmente, em equipe. Portanto, pessoas com poucas habilidades de relacionamento interpessoal não são bons candidatos a exercerem este papel. Muitos gerentes de projetos chegam a este cargo por se destacarem em suas especialidades, mas são escolhidos principalmente por suas habilidades de articulação e gestão de pessoas. Existe também o problema cultural em função dos executivos não gostarem de serem chamados gerentes de projetos, e outras pessoas encararem esta atividade como uma designação altamente temporária. Poucas organizações criaram uma opção profissional de longo prazo na gerência de projetos, desestimulando, desta forma, o aparecimento de novos talentos. (CAMARINI, et al., 2013).

Segundo o PMI (2017) são cinco os macrogrupos de processos que podemos destacar: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

**Figura 1 – Macro grupos de processos**

Fonte: Adaptado de PMI (2017, p.554)

O primeiro grupo é a iniciação, no qual o gestor tem que tomar conhecimento de que o projeto está pronto para ser iniciado e definir as partes interessadas do projeto. O segundo é o planejamento, espinha dorsal sob a qual o gerente do projeto deverá planejar os custos, recursos necessários, tempo que levará para alcançar o objetivo, identificar e mapear os riscos, definição do escopo, planejar a qualidade. O terceiro é execução, que visa coordenar os recursos e ordenar o que deverá ser feito para alcançar o objetivo determinado no início do projeto. O quarto e último é a finalização, com a entrega do objetivo final, formalizando a aceitação do projeto e fazendo o encerramento de forma organizada. (PMI, 2017).

A principal vantagem, de acordo com VARGAS (2005), dessa visão por macroprocessos de gerenciamento é que sua aplicação não fica restrita a projetos imensos, de alta complexidade e custo elevado. Ela pode ser aplicada em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, considerando diferentes linhas de negócios.

É preciso que compreender que o sucesso de um projeto não insinua que uma organização está completamente bem-sucedida em relação às fronteiras do gerenciamento. A excelência em gerenciamento de projetos é acentuada como um fluxo contínuo de sucessos em projetos. (VARGAS, 2005).

Após a decisão de quem será designado como gerente do projeto, é necessário especificar quem fará parte da equipe e por último qual será a metodologia adotada. Algumas organizações já possuem uma metodologia escolhida para todos os tipos de projetos. Uma

metodologia de planejamento de projetos é uma abordagem estruturada empregada para nortear a equipe do projeto durante o seu desenvolvimento. (MACHADO, 2002).

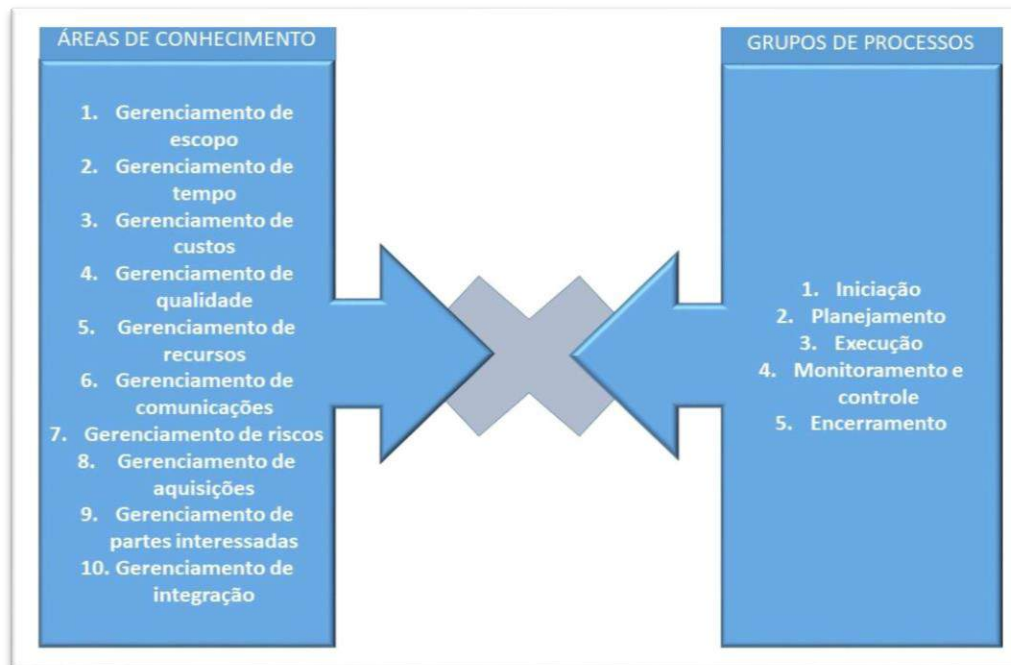
A metodologia que será adotada depende muito da maturidade da organização em que será realizado o projeto, da maturidade da equipe, nível de treinamento, processos e ferramentas a serem adotados, entre outros critérios (BARCAUI, 2017). As metodologias apropriadas direcionam os recursos para aquilo que deve ser feito e unifica tarefas, acarretando em menos dúvidas e discussões. A metodologia de gestão de projetos se caracteriza como um padrão que está relacionado à implantação, desenvolvimento e uso dos projetos para atingir as metas de uma organização.

Existem dois tipos de metodologias: as tradicionais e as ágeis. As últimas surgiram a partir da necessidade de suprir algumas lacunas das primeiras no que diz respeito a evitar desperdícios e gerar valor mais rapidamente para o cliente final. Sua base é o pensamento Lean, que apesar de fugir ao escopo deste trabalho de pesquisa, merece crédito pela sua importância na história da administração e, particularmente, na escola da qualidade. As metodologias tradicionais são consideradas muito rígidas dependendo do campo no qual o projeto será executado. Projetos mais criativos, como desenvolvimento de software, eventualmente necessitam de uma abordagem mais ágil em seu desenvolvimento. Entretanto, o Guia PMBOK (PMI, 2017) continua a ser uma referência fundamental, mesmo para aqueles projetos que façam uso das chamadas práticas ágeis (ESPINHA, 2018), podendo ser aplicado em qualquer projeto. Contudo, normalmente é mais adequado para os projetos que tenham um escopo bem demarcado, como é o caso do projeto de desfile de escola de samba que fazemos nesse trabalho de investigação.

O PMI (2017) também preconiza dez áreas de conhecimento para o gerenciamento de projetos visando facilitar o agrupamento de processos, ferramentas e técnicas comprovadamente eficientes quando utilizadas na gestão de projetos. A função dessas áreas é aumentar a probabilidade de sucesso do projeto como um todo e orientar as melhores práticas em dez áreas diferentes: gerenciamento de escopo, gerenciamento de tempo, gerenciamento de custos, gerenciamento de qualidade, gerenciamento de recursos, gerenciamento de comunicações, gerenciamento de riscos, gerenciamento de aquisições, gerenciamento de partes interessadas e gerenciamento de integração.

A Figura 2 a seguir representa as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos e sua relação com os grupos de processos do PMI (2017):

**Figura 2 - 10 áreas de gerenciamento de projetos x grupo de processos**



Fonte: Adaptado de PMI (2017, p.553).

O gerenciamento do escopo é a busca da garantia de que a equipe irá entregar todos os produtos combinados, e somente aqueles combinados e alinhados no início do projeto. Na parte do escopo tem um processo muito importante que é o da elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), a qual é um diagrama hierarquizado que detalha o que deve ser feito em cada fase do projeto. O risco de não executar os processos do gerenciamento do escopo é não atender aos requisitos do projeto ou trabalhar muito mais que o necessário para atingir os objetivos inicialmente definidos.

O gerenciamento do cronograma visa assegurar que o prazo não seja ultrapassado. Um dos processos mais importantes nessa fase é o da construção do cronograma que mostrará o tempo em que cada atividade deverá ser feita e entregue. Quando o gerente de projetos e a equipe não se atentam para a realização de solicitações que estavam fora do escopo acaba gerando um grande risco.

O gerenciamento de custos busca garantir que o projeto será entregue dentro do orçamento planejado e acordado. Em outras palavras, para que as atividades do projeto se concretizem é necessário realizar o correto gerenciamento de seus custos, incluindo todas as

despesas com atividades, recursos humanos e materiais a serem utilizados. Para esta definição desse orçamento, três etapas interdependentes são necessárias, ou seja, o planejamento de recursos, a estimativa de custos e a elaboração do orçamento como um todo, além do posterior controle sobre a linha de base planejada (MAXIMINIANO, 2009).

O gerenciamento de qualidade é importante para determinar os objetivos que serão necessários para avaliar as entregas e a qualidade dos projetos. Os processos mais importantes são os de auditoria do projeto para saber se ele está atendendo os padrões iniciais e documentar os resultados que foram obtidos. Um grande exemplo de documentação de qualidade envolve a revisão de lições aprendidas, na qual o gestor descreve o ocorrido ao longo do projeto.

O gerenciamento de recursos é baseado no planejamento de quem irá compor a equipe, se a empresa possui recursos aptos a participarem daquele projeto ou se será necessário contratar um outro recurso que possua as competências técnicas necessárias para a realização das atividades definidas. Uma boa gestão de recursos humanos promove o aprimoramento da equipe de trabalho. (PMBOK, 2017).

O gerenciamento das comunicações possui como função não apenas definir o fluxo das informações, mas também integrar as diversas partes envolvidas, eliminando dificuldades e alinhando os interesses de cada um. O andamento de um projeto depende muito de uma boa comunicação entre as partes envolvidas. Sem a correta compreensão das informações corre-se o risco de que as partes interessadas tenham expectativas ilusórias ou executem trabalhos que não eram adequados para aquele momento do projeto.

O gerenciamento de aquisições do projeto comporta as possíveis terceirizações, compras de produtos, requisições de serviços especializados e qualquer outra tarefa que envolva tratativas comerciais com uma parte não relacionada. Quando não é bem planejada e executada, uma aquisição pode impactar no prazo e gerar ociosidade para a equipe de projetos. Também pode elevar os custos em caso de negociações malfeitas ou aquisições pouco adequadas ao momento do projeto.

O gerenciamento das partes interessadas, envolve conhecer, mapear e administrar os chamados stakeholders do projeto. Ou seja, todos aqueles que têm interesse e que sofrem e exercem influência positiva ou negativa no projeto, podendo ser pessoas, grupos de pessoas ou organizações (BARCAUI, 2017). É necessário controlar o relacionamento dos stakeholders com o projeto para evitar potenciais riscos e maximizar as oportunidades que possam vir a

existir. Estes são muito importantes dentro de um projeto, pois são eles que tem responsabilidade de concordar ou não com o que está sendo executado e entregue pela equipe de projetos. (PMBOK, 2017).

O gerenciamento da integração do projeto tem como função garantir que os problemas sejam tratados antes de se tornarem críticos, que as mudanças ocorram conforme as definições iniciais do projeto e que os envolvidos estejam cientes de implicações, replanejamentos ou alterações necessárias para garantir o alcance das metas e do objetivo. Considerando a área de integração, um dos principais processos a ser realizado é o de fazer o termo de encerramento, documentando o que foi realizado no projeto e obter o aceite das partes interessadas.

Por último, temos a área de conhecimento de gerenciamento de riscos. Para efeito deste trabalho, torna-se a perspectiva mais relevante, ainda que seja necessário reconhecer a sua dependência em relação as demais áreas. Essa área se preocupa com a gerência, identificação, qualificação, quantificação, planejamento de respostas e monitoramento dos riscos do projeto. É importante lembrar que alguns riscos podem, eventualmente, acabar com o projeto no meio do caminho, antes mesmo de ser atingido o objetivo principal, para isso não acontecer o gestor deve monitorar os riscos durante o ciclo de vida de todo o projeto para responder rapidamente caso alguma ameaça comece a se concretizar. Fazer uma matriz de riscos é importante, pois através desse dispositivo, é possível prever quais os riscos que poderão acontecer e qual será o impacto deles no projeto. Por muitas vezes a falta de uma boa gestão de riscos leva os projetos a serem descontinuados.

Para que um projeto realmente dê certo, é significativo considerar a probabilidade de ocorrências de riscos durante a execução de todo projeto, pois não há projeto que não sofra algum grau de incerteza que causará algum impacto, por este motivo, é necessário um controle proativo dos riscos utilizando-se do processo de gestão de riscos. (FERREIRA, et al, 2012).



## 2.2 Gestão de Riscos

A palavra “risco” é bastante associada à probabilidade de algo dar errado. Mas o conceito atual a inclui a um evento futuro que pode ser identificado e ao qual é possível associar uma probabilidade de evento. Nos dias atuais fala-se que o risco é a incerteza de uma empresa realizar e alcançar seus objetivos. Toda e qualquer atividade possui chances de falha e o erro pode custar muito caro. Prevenir é melhor que ser pego de surpresa. A análise de risco sempre faz parte de um contexto de tomada de decisão (PETROBRAS, 2017).

Fazer a análise correta dos riscos é essencial para prevenir futuros problemas. Risco é definido pela ABNT (2009) na sua publicação da ISO 31000:2009 como o efeito das incertezas nos objetivos. Da mesma maneira também ilustra que a incerteza é o estado, mesmo que parcial, da ausência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua decorrência ou sua probabilidade. Já o PMI (2017) define que risco é um evento ou condição incerta, que se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos do projeto.

De acordo com o PMI (2017), é necessário que na inicialização de cada projeto o gerente faça um mapeamento de riscos, para se ter uma previsão do que poderá ser feito. Mas também existem os riscos não previstos, com potencial de serem os mais prejudiciais ao projeto, uma vez que a equipe não teve uma visualização destes riscos para sugerir um devido plano de respostas, o que pode acabar impactando tanto no cronograma quanto nos custos e demais áreas.

Conforme Santos et al. (2011), de fato é inegável que os riscos estão presentes nas atividades de uma organização, por esse motivo, é imprescindível analisá-los em associação às atividades, pois se eles forem identificados com antecipação e controlados podem evitar possíveis erros e até mesmo contribuir para o progresso.

O gerenciamento de riscos de um projeto abrange a identificação, a avaliação e a resposta a eles, a fim de minimizar a probabilidade e o impacto das consequências de eventos avessos durante a realização do mesmo. Para aumentar as chances de alcançar o objetivo basta planejar respostas a esses riscos, caso sejam negativos. No caso de riscos positivos (oportunidades), devemos tentar catalisar suas chances de ocorrência.

Os princípios do gerenciamento de riscos podem ser aplicados a todos os aspectos de um negócio, não apenas a projetos. Assim que uma empresa começa a utilizar práticas de gerenciamento de riscos, pode identificar outras aplicações para esses processos. (KERZNER, 2006).

Já a palavra incerteza não é autoexplicativa e também não é um sinônimo de risco, mas faz-se necessário o estabelecimento de uma distinção entre os dois termos. O risco é uma das implicações de incertezas e não incertezas em si. O gestor de projetos poderia considerar os efeitos potencialmente negativos dos riscos e formar medidas preventivas; já no caso da incerteza, tem-se um evento ou situação repentina independentemente de ter sido ou não possível considerá-lo com antecipação (PERMINOVA et al., 2008). As incertezas estão presentes na maioria dos projetos, porém mesmo com os gerentes mais capacitados alguns projetos “morrem” porque seus riscos não foram previstos ou identificados e tratados.

A forma como a incerteza é percebida pelos gerentes de projetos depende das competências pessoais, intuição e julgamento, portanto são incalculáveis e incontroláveis. Encontra-se riscos em qualquer atividade, como em um dia nublado, uma pessoa pode sair de casa sem guarda-chuva e correr o risco de se molhar em função da chuva. Uma ameaça pode ocorrer ou não ocorrer, ela não é determinista.

As equipes de projetos podem assumir duas posturas em face das incertezas: ser reativa ou proativa. A postura reativa se baseia em tratar cada um dos fatores de risco na medida em que eles vão acontecendo enquanto que a postura proativa reconhece as vantagens do planejamento e acompanhamento como ferramentas racionais e econômicas para enfrentar as incertezas dos projetos (PALMA, et al, 2011; ALENCAR, et al., 2005).

Risco é uma palavra que vem do latim (risicu) e se trata da possibilidade de algo dar errado. Os riscos estão presentes em todas as atividades do indivíduo e das organizações.

O gerenciamento dos riscos pode transformar-se em vantagem competitiva e deve ser encarado, sempre que possível, como uma oportunidade, pois suas consequências podem ser positivas. Por exemplo, durante as reuniões para análise no processo de identificação dos riscos poderão surgir novas ideias para minimizar prazos, custos, melhorar a qualidade e ainda gerar uma nova técnica desconhecida no mercado (MONTEIRO e NASCIMENTO, 2003).

Wideman (1992) contribuiu para o entendimento dos conceitos de risco e incerteza, ao configurar o escopo do gerenciamento de riscos dentro dos limites do campo das incertezas, que variam da total incerteza à total certeza. Para o autor, incerteza é todo evento, positivo ou negativo, cujas probabilidades não são próximas de zero nem de cem por cento, que origina tanto as oportunidades, associadas aos eventos positivos, como os riscos, associados aos eventos negativos.

**Quadro 1 – Matriz de eventos**

	<b>INCERTEZAS CONHECIDAS</b>	<b>INCERTEZAS DESCONHECIDAS</b>
<b>Incertezas que podem afetar aos projetos</b>	Escopo de gerenciamento de riscos	Pode haver riscos
<b>Incertezas que não podem afetar o projeto</b>	Não necessitam ser tratadas pelo gerenciamento de riscos	Não necessitam ser tratadas pelo gerenciamento de riscos

Fonte: Adaptado de Modica (2009, p.130).

O conceito de segurança está ligado à noção de perigo e de risco, dado que quando se fala em segurança os indivíduos tendem a pensar em riscos negativos. Os danos capazes de serem ocasionados pela situação perigosa dependem da vulnerabilidade. Esta é a resposta de um receptor para o dano associado com um risco, o qual pode ser financeiro, natural, político, técnico, entre outros (ALENCAR, 2009). Entretanto, riscos existem em todo e qualquer projeto podendo acarretar efeitos tanto positivos quanto negativos, isto é, os riscos podem ser bons ou ruins.

Para gerenciar melhor os riscos, a ABNT em novembro de 2009 publicou no Brasil, a norma ISO 31000 que fala sobre a forma de tratar os riscos em toda a organização. A partir dessa norma, juntamente com o Guia PMBOK (PMI, 2017), o gerente de projetos consegue ter uma melhor visão sobre o que são riscos, quais os que podem ocorrer em determinado projeto e como eles podem ser eliminados ou mitigados.

A ISO 31000 é uma norma que trata sobre os riscos, a qual deve ser utilizada por qualquer organização que deseje se precaver de problemas futuros. Ela fornece princípios e diretrizes para gerenciar qualquer tipo de risco em toda ou em parte de qualquer organização. Trata-se de uma norma geral, independentemente de indústria, setor ou área, e não concorre com outras normas sobre gestão de riscos em áreas específicas (ABNT, 2009).

Todas as organizações estão expostas a uma ampla gama de riscos que podem afetar suas atividades e o alcance de seus objetivos, tornando incerto se e quando elas atingirão esses objetivos. Um bom sistema de controle interno é o principal instrumento para administrar riscos de maneira eficaz. A gestão de riscos pode ser vista até como uma boa prática que pretende

aumentar a certeza na capacidade de uma organização em prever, priorizar e superar obstáculos para, com resultado final, obter a realização dos seus objetivos iniciais (RUPPENTHAL, 2013).

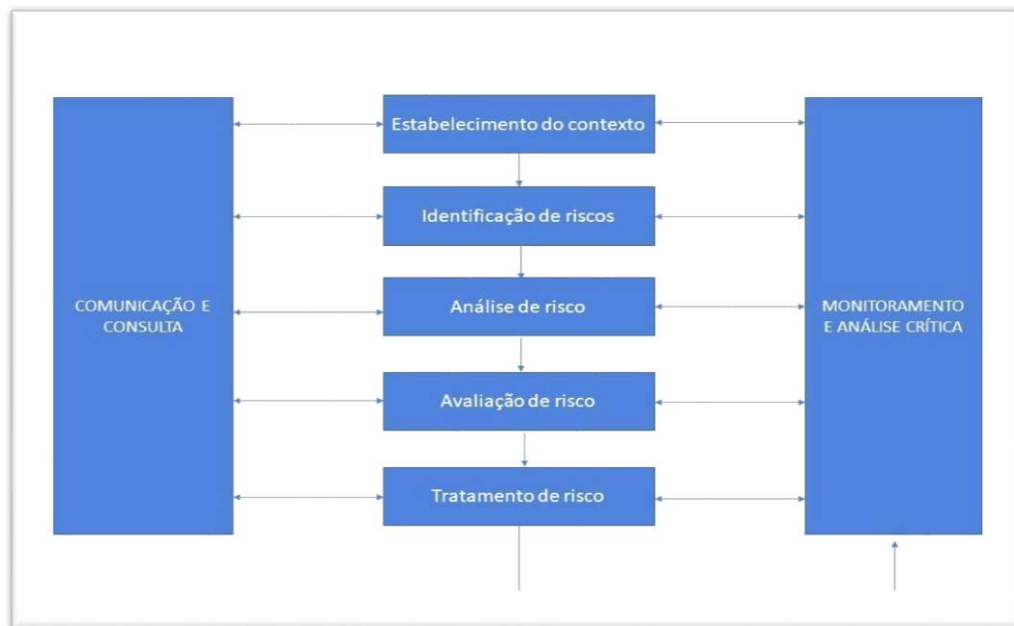
Da mesma forma, é altamente necessário gerenciar crises, pois o gerenciamento atua como um fator de prevenção de conflitos e pode ser visto como uma atividade de controle dos riscos potenciais. Gerenciar crise significa enfrentar ameaças corporativas, reconhecer seu potencial de se tornar uma crise e trabalhar para evita-las ou mitiga-las de forma rápida e eficaz. (RINALDI e BARREIROS, 2007).

É importante que toda a documentação gerada durante o processo do gerenciamento do projeto seja arquivada para uma possível consulta. Podem ocorrer problemas no futuro que precisem ser resolvidos através desses artefatos ou até mesmo para servir de base para outros projetos. Os eventos podem gerar impacto tanto negativo quanto positivo ou os dois ao mesmo tempo. Os que geram impacto negativo representam riscos que podem impedir o alcance do objetivo final. Os de impacto positivo podem sobressair os negativos ou podem ser futuras oportunidades.

Segundo a norma ISO 31000, convém a organização definir a estratégia e o momento apropriado para implementação do processo de gestão de riscos aos processos organizacionais, atendendo aos requisitos legais e regulatórios. É necessário assegurar que a tomada de decisões esteja alinhada com os resultados dos processos de gestão de riscos, consultando e comunicando com as partes interessadas para garantir que a estrutura da gestão de riscos continue apropriada.

Alencar (2009) adverte que analisar os riscos significa também conhecer e analisar os cenários em que estão inseridos, sendo considerados o cenário social, o político, o econômico, entre outros. Isto é, o conceito de análise de risco torna-se dinâmico, ao deixar de lado a visão do risco, sem integração com outros fatores.

A norma ISO 31000 (Figura 3), descreve este processo sistemático e lógico em detalhes. As organizações gerenciam o risco, identificando-o, analisando-o, em seguida, avaliando se o risco é positivo ou negativo e se irá precisar ser tratado. No decorrer do processo de avaliação, ocorre uma comunicação e uma consulta com as partes interessadas visando adaptar possíveis desvios do esperado.

**Figura 3 - Processo de gerência de riscos**

Fonte: Adaptado de ABNT NBR ISO 31000 (2009, p.14)

A análise de riscos consiste na utilização de metodologias para avaliação de situações que se configuram ameaças associadas a um determinado evento ou processo, buscando identificar vulnerabilidades para trabalhá-las (TAMAYO e MEJIA, 2016).

Geralmente as organizações gerenciam riscos, por meio de controles internos combinando diversas abordagens como as propostas pela ISO 31000, e no caso de projetos, aquelas sugeridas pelo PMI (2017). Gerenciar riscos por meio de um bom sistema de controles internos é um processo de aprendizagem organizacional, que começa com o desenvolvimento de uma consciência sobre a importância e avança com a implementação de estruturas e práticas progressivamente mais consistentes e sistematizadas.

No contexto organizacional o risco faz parte de toda atividade. Em muitos casos, ele pode ser previsto com base na experiência e no gerenciamento de processos e projetos que devem ajudar na tomada de decisões lá na frente. A gestão de riscos não atua apenas no incidente propriamente dito. É parte da função avaliar qual foi o nível de problema trazido, como e quais pessoas e departamentos foram impactados e que tipo de plano de ação pode ser estudado para evitar sua reincidência.

O brasileiro possui a característica de ser corretivo em vez de preventivo (PETROBRAS, 2017). Quando algo acontece, ele apaga a emergência, mas não pensa que pode acontecer de novo. Por isso que alguns projetos acabam dando errado e algumas empresas acabam perdendo seus clientes por conta desses erros que não foram previstos no início do projeto.

Uma maior probabilidade de sucesso na gestão de riscos irá depender da estrutura de gestão que fornece os fundamentos e os arranjos que irão incorporá-los através de toda a organização, em todos os níveis (ISO 31000, ABNT, 2009).

O gerenciamento de riscos no projeto adiciona à gerência de projetos uma ferramenta para identificação e análise de riscos no início do planejamento do projeto e no decorrer das suas fases. Dessa forma, os objetivos do gerenciamento são aumentar a probabilidade e impacto dos eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto (PMI, 2009).

A gestão eficiente dos riscos em projetos permite à organização empreender esforços a fim de eliminar potenciais riscos negativos dos projetos e aproveitar as oportunidades geradas por riscos positivos (PALMA, et al, 2011).

Em todos os projetos, existem riscos em dois níveis. Cada projeto contém riscos próprios, que podem afetar a consecução dos objetivos do projeto. Também é importante considerar o grau de risco a que está submetido todo o projeto, que decorre da combinação dos riscos individuais do projeto e de outras fontes de incerteza. Os processos de gerenciamento dos riscos do projeto tratam dos dois graus de risco em projetos (vide quadro 2).

**Quadro 2 - Graus de risco em projetos**

<b>Risco individual do projeto</b>	<b>Risco geral do projeto</b>
Evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto.	Efeito de incerteza do projeto no seu todo, decorrente de todas as fontes de incerteza, incluindo riscos individuais, representando a exposição das partes interessadas às implicações de variações no resultado do projeto, sejam positivas ou negativas.

Fonte: adaptado do PMI (2017, p.585).

Os riscos individuais do projeto podem causar impactos positivos ou negativos nos objetivos do projeto. O Gerenciamento dos Riscos pretende explorar ou aumentar os riscos positivos (oportunidades) e, ao mesmo tempo, impedir ou reduzir os riscos negativos (ameaças). Ameaças (riscos negativos) não administradas podem resultar em questões ou problemas como atrasos, estouros de orçamento, desempenho insuficiente ou perda de reputação. As oportunidades aproveitadas podem trazer benefícios como redução de tempo e custo, melhor desempenho ou reputação. (PMI, 2017).

O risco geral do projeto também pode ser negativo ou positivo. O gerenciamento do risco geral do projeto visa manter a exposição aos riscos do projeto dentro de uma faixa aceitável, reduzindo as fontes de variação negativa, promovendo as fontes de variação positiva, e maximizando a probabilidade de alcançar os objetivos gerais do projeto (PMI, 2017).

O gerenciamento de risco inclui os processos de identificação e análise de controle de riscos de um projeto. Riscos estes que podem ser representados através do produto da probabilidade de sua ocorrência pelo impacto caso ocorra, representado na fórmula:

$$R = P \times I$$

De acordo com o PMI (2013) existem seis processos de gerenciamento de riscos (vide quadro 3):

**Quadro 3 - Processos de gerenciamento dos riscos do projeto**

Planejamento do gerenciamento de riscos	Identificação dos riscos	Análise qualitativa dos riscos	Análise quantitativa dos riscos	Planejamento de resposta aos riscos	Monitoramento e controle dos riscos
Define como conduzir as atividades de risco	Determina quais riscos podem afetar o projeto	Prioriza os riscos com base em sua probabilidade e impacto	Analisa numericamente o efeito dos riscos	Desenvolvimento de opções e ações que reduzem os riscos	Controlar os riscos a fim de mitigá-los e combatê-los

Fonte: Adaptado de PMI (2017, p.585).

Para desenvolver o plano de riscos é necessário uma metodologia, papéis e responsabilidades, orçamento, prazos, definição de escalas, matriz de probabilidade de impacto, categorização dos riscos, acompanhamento etc. Para a identificação dos riscos podem ser

revistas documentações características. Algumas técnicas de coleta de informações como brainstorming, entrevistas e listas de verificação podem ser utilizadas. A análise dos dados pode ser feita através da análise SWOT, onde vai ser analisada as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Ao final é desenvolvido o registro de riscos identificando-os. A identificação dos riscos envolve os individuais e as fontes de risco geral do projeto. (PMI, 2017; JUNIOR, 2017).

A identificação dos riscos envolve determinar aqueles que podem afetar o projeto, sendo que a eficácia desta identificação resultará na eficiência do seu gerenciamento (VENCATO, 2014).

O brainstorming (tempestade de ideias) é uma das técnicas mais utilizadas para identificação dos riscos. Nesta técnica, o gerente de projetos conduz a reunião juntamente com a sua equipe e com especialistas que não fazem parte da equipe, tendo como objetivo a ocorrência de uma “tempestade de ideias”, visando identificar os riscos do projeto. As categorias de riscos, como uma estrutura analítica dos riscos, podem ser usadas como um modelo. Mas é importante ressaltar que deve-se ter um cuidado especial com esta técnica, pois é preciso assegurar que os riscos identificados na sessão estejam claramente descritos, pois a técnica pode resultar em ideias não totalmente formadas (FERREIRA et al., 2013; PMI, 2017).

A lista de verificação de riscos consiste em uma lista de itens, ações ou pontos a serem considerados, que se baseiam nas informações passadas e no conhecimento obtido de projetos semelhantes e outras fontes de informações. Elas são importantes pois capturam lições aprendidas de projetos semelhantes já concluídos e devem ser revisadas periodicamente para atualização de novas informações. (PMI, 2017).

Os riscos individuais e as fontes de risco geral podem ser identificados através de entrevistas com a participação de indivíduos que possuem experiência no projeto, partes interessadas e especialistas no assunto. Deve-se ter um certo cuidado para as respostas não serem tendenciosas. (PMI, 2017).

Na análise qualitativa dos riscos é avaliada a probabilidade e o impacto dos mesmos, podendo idealmente ser desenvolvida uma matriz de probabilidade e impacto (Figura 4). Deve ser levada em consideração a característica dos dados existentes a respeito dos riscos identificados. Os riscos devem ser categorizados e sua urgência avaliada pela organização e por



especialistas. O principal benefício deste processo é que concentra os esforços em riscos de alta prioridade (PMI, 2017).

**Figura 4 - Exemplo de matriz de probabilidade x impacto**

		AMEAÇAS					OPORTUNIDADES				
PROBABILIDADE	90%										
	70%										
	50%										
	30%										
	10%										
		muito baixo	baixo	moderado	alto	muito alto	muito alto	alto	moderado	baixo	muito baixo

Fonte: Adaptado de PMI (2017, p.588).

Onde os resultados números relativos à probabilidade normalmente correspondem a:

- de **1 a 10%** : Muito baixo;
- de **11 a 30%**: Baixo;
- de **31 a 50%**: Moderado;
- de **51 a 70%** : Alto;
- de **71 a 90%** : Muito alto.

Em relação ao significado das cores das ameaças, observa-se que a cor amarela representa um ponto de atenção, sugerindo que é preciso ficar atento naqueles riscos; a cor verde informa que é preciso fazer análises periódicas, através do gerenciamento por procedimentos de rotina; a cor vermelha significa um ponto crítico, indicando que aqueles riscos precisam ser tratados imediatamente. O significado das cores em oportunidades propõe que na cor verde é preciso planejar ações para aquelas oportunidades; a cor amarela visa criar uma rotina de monitoramento e a cor vermelha informa que se os riscos forem de alto impacto é necessário atuar sobre eles (PMI, 2017).

Na análise quantitativa dos riscos são empregadas algumas técnicas de apresentação de dados como entrevistas e utilização de distribuições de probabilidade. Também são utilizadas

técnicas de modelagem e análise quantitativa de riscos como a de sensibilidade<sup>3</sup> dos dados e o valor monetário esperado para tipos diferentes de cenários modelados e simulados (JUNIOR, 2017).

Os métodos de simulação são ferramentas utilizadas para a tomada de decisão na solução de problemas de várias naturezas, principalmente em situações que envolvem análise de riscos. A aplicação da simulação em problemas gerenciais requer primeiramente a modelagem em termos matemáticos do sistema que se pretende investigar, tornando conhecidas as variáveis e os relacionamentos relevantes do problema, permitindo simular as respostas do sistema a diferentes escolhas da tomada de decisão (AGUIAR et al., 2010).

Umas das ferramentas que pode ser utilizada na análise quantitativa dos riscos é a análise de Monte Carlo, a qual utiliza a geração de números aleatórios para atribuir valores às variáveis do sistema que se deseja investigar. Os números aleatórios podem ser obtidos através de tabelas ou diretamente do computador, através de funções específicas. A simulação, então, é replicada muitas vezes, até que exista segurança sobre o comportamento característico da variável decisória sobre a qual recairá a decisão. Como exemplo, ao executar uma análise de Monte Carlo para riscos de cronograma, utiliza-se o diagrama de rede do cronograma e respectivas estimativas de duração (AGUIAR et al., 2010; PMI, 2017).

Para ter um bom gerenciamento, é sugerido que, sempre que possível, os riscos sejam quantificados e qualificados, visando eliminar ou reduzir as possíveis perdas financeiras, bem como maximizar o aproveitamento das oportunidades positivas de ganhos e geração de valor para as pessoas e organizações.

Já no processo de planejamento de resposta aos riscos, busca-se adaptar a melhor resposta para cada tipo de risco levantado, respeitando a análise qualitativa e quantitativa feita ao longo da análise de riscos como um todo. Este processo é realizado no início do ciclo de vida, mas vale lembrar que deve ser revisado ao longo de todo projeto, uma vez que novos riscos aparecem, outros são dissipados, alguns tem sua probabilidade aumentada, outras diminuída, entre outras tantas possíveis ocorrências.

---

<sup>3</sup> A análise de sensibilidade ajuda a determinar quais riscos individuais do projeto (ou outras fontes de incerteza) têm o maior potencial de impacto sobre os resultados do projeto (PMI, 2018).

O planejamento de respostas aos riscos negativos é feito através de estratégias de prevenção, transferência, mitigação ou aceitação. Para os positivos através de estratégias de exploração, melhoramento, aceitação e compartilhamento. (JUNIOR, 2017).

São cinco as estratégias para lidar com as ameaças, isto é, riscos negativos. Primeiramente é a de **escalar**, a qual é apropriada quando a equipe do projeto ou o patrocinador do mesmo concorda que uma ameaça está fora do escopo do projeto. O próprio gerente do projeto que deve determinar quem deve ser notificado para resolver a ameaça. A segunda é a de **prevenção** que ocorre quando a equipe do projeto atua para eliminar a ameaça ou proteger o projeto do seu impacto negativo. Exemplos de ações de prevenção podem incluir: remover a causa de uma ameaça, prorrogar o cronograma, mudar a estratégia do projeto ou reduzir o escopo. Já a **transferência** envolve passar a responsabilidade de uma ameaça a terceiros para gerenciar o risco e suportar o impacto. A quarta alternativa é **mitigar** os riscos para reduzir a probabilidade de ocorrência OU impacto de uma ameaça. A melhor forma é a mitigação antecipada dos riscos, pois quase sempre é mais efetiva do que tratar a ameaça quando ela ocorre. Já a quinta e última é a **aceitação** do risco que é a fase que reconhece a existência da ameaça, mas nenhuma ação proativa é tomada. Essa aceitação pode ser ativa ou passiva, isto é, a primeira é quando estabelece uma reserva de contingência para cuidar da ameaça, e a segunda é quando não envolve nenhuma ação proativa (PMI, 2017).

Já para os riscos positivos, ou oportunidades, são utilizadas quatro estratégias. A primeira é a de **explorar**, a qual será utilizada nos casos em que o nível do risco geral do projeto estiver fora dos limites dos riscos acordados para o projeto. A estratégia de **melhoramento** envolve alterar o nível de risco geral para otimizar as chances de alcançar os objetivos do projeto. A **aceitação** ocorre quando não houver estratégia proativa de resposta para resolver o risco geral do projeto, ou seja, a organização pode optar por continuar com o projeto conforme definição atual, ainda que o risco geral do projeto esteja fora dos limites acordados. A quarta e última estratégia é a de **compartilhamento**, quando a organização percebe que o nível de risco geral do projeto é alto e a ela é incapaz de solucioná-lo efetivamente, optando por convocar um terceiro que poderá ser envolvido para gerenciar o risco em nome da empresa (JUNIOR 2017; PMI, 2017).

O último processo a ser realizado é o monitoramento dos riscos, onde é realizada a implementação de planos acordados de resposta aos riscos, acompanhamento dos riscos, análise dos novos riscos, e avaliação da identificação do processo de riscos ao longo do projeto. Este

processo é realizado ao longo da execução do projeto como um todo, sendo fundamental para o controle do andamento do mesmo (PMI, 2017).

São realizadas reavaliações, auditorias, análises de variação e tendências, de reservas e medição do desempenho técnico e profissional ao longo do projeto. Para o melhor controle são necessárias reuniões constantes. Esses processos geram atualizações em muitos documentos inerentes ao projeto. Devem ser geradas ações corretivas ou preventivas aos riscos ou eventuais problemas. Além disso, conforme JUNIOR (2017), devem ser geradas informações sobre o desempenho do trabalho.

Todos os projetos, incluindo os de desfile de escola de samba, estão sujeitos a incertezas que podem gerar eventos de risco que, caso ocorram, podem afetar os seus objetivos. Para melhorar seu desempenho, conceitos e técnicas de gerenciamento de projetos e, mais especificamente de gerenciamento de riscos, têm sido utilizados. Este último, com o objetivo de aumentar a probabilidade e o impacto de ocorrência de eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto de ocorrência de eventos que podem afetar negativamente o projeto (MODICA, 2011).

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

O método de pesquisa utilizado tomou por base a taxionomia apresentada por Vergara (1997), que qualifica a pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva. Foi exploratória porque apesar de ser possível encontrarmos literatura que fale especificamente sobre gerenciamento de riscos em projetos, ainda se observa muito pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema aplicado às escolas de samba. Não encontramos, por exemplo, livros escritos por autores latinos contando a experiência a respeito de implantações de eventos no Brasil ou mesmo na América Latina como um todo. Mesmo os artigos a respeito ainda são muito genéricos, como poucos dados relativos ao megaevento desfile de escola de samba.

Pode ser considerada também descritiva porque expõe as características de um caso específico da análise de riscos de uma escola de samba, procurando estabelecer algumas correlações entre teoria estudada e os fenômenos observados no estudo de caso.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e fez uso de um estudo de caso. Bibliográfica porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada uma investigação sobre as diversas variáveis contidas no referencial teórico deste estudo e que podem ser observadas como sendo de fundamental importância ao desenvolvimento do tema.

O estudo de caso proposto foi da Escola de Samba Paraíso do Tuiuti pertencente ao grupo especial do carnaval do Rio de Janeiro, em função de critérios de acessibilidade por parte da pesquisadora. A própria essência do tema e do problema principal apresentado clamava por uma abordagem investigativa e a fundo de um caso aplicado em que se pudesse analisar a gestão de riscos de um projeto de tamanha complexidade.

Cada pesquisa tem seu determinado propósito e o do estudo de caso é englobar informações sobre algum fenômeno e este método possui um apoio por um referencial teórico, o qual orienta as questões e hipóteses do estudo, reunindo uma grande parte de informações que são obtidas através de técnicas de levantamento de dados e fatos concretos. Este método pode ou não ser realizado em campo (PATTON, 2002; GIL, 2007; VERGARA, 2005).

De acordo com Gil (2004, p. 54), “O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado

conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. O estudo de caso possui diversos propósitos, tais como a exploração de situações reais cujo os limites não estão bem definidos, preservação do caráter do objeto estudado, descrição da situação do contexto em que se está sendo feita a pesquisa, articulação de novas hipóteses ou desenvolvimento de novas teorias e a explicação das diversas causas de um determinado fenômeno em diferentes situações de alta complexidade que não permitem a utilização de levantamentos de dados e diferentes experimentos (GIL, 2004).

### **3.2. Coleta e Tratamento dos Dados**

Em termos de instrumento de pesquisa foi utilizada uma entrevista semiestruturada contendo 23 perguntas-base (ANEXO), que refletia os 6 processos de gerenciamento de riscos segundo o PMI (PMI, 2017). A entrevista foi feita com o presidente e o diretor carnavalesco da escola de samba selecionada, no barracão da escola localizado na Cidade do Samba, Gamboa (RJ) e durou aproximadamente 75 minutos. Após a entrevista, foi feita uma análise comparativa dos processos de gerenciamento de riscos estudados em relação as declarações feitas pelo entrevistado, visando a compreensão do fenômeno estudado.

### **3.3. Limitações do Método**

O método de estudo de caso tem como desvantagens a impossibilidade de se fazer generalizações dos efeitos obtidos para outras situações, a falta de maior exatidão científica, que seria ocasionada pela subjetividade a que estaria subordinado o pesquisador, pode acometer na admissão de evidências equivocadas ou distorcidas para influenciar a direção das descobertas e conclusões. Segundo YIN (2005) esta influência também pode ocorrer em outros métodos, até mesmo nos quantitativos, devendo ser mitigada por meio do uso de técnicas conhecidas como a gravação e transcrição das entrevistas. Uma das desvantagens também é o tamanho dos trabalhos, que geralmente são bastante amplos.

Neste estudo, alguns aspectos poderiam representar limitações como o fato de ter tido apenas duas entrevistas realizadas em um tempo bastante curto. Para compensar isso, buscou-se o uso máximo de informações provenientes de fontes secundárias, como de sites da internet e de artigos publicados em sites de periódicos indicados que permitiram a necessária compilação de dados.

A falta de rigor metodológico também é uma limitação deste método, pois, diferentemente do que ocorre com as experiências e levantamentos, para a realização de estudos de caso não são definidos procedimentos metodológicos rígidos, o que pode acarretar em vieses quanto aos resultados obtidos. (GIL, 2004).

#### 4. ESTUDO DE CASO

A organização escolhida para esta pesquisa foi a Escola de Samba Paraíso do Tuiuti. Tem-se como objetivo entender como é feita a análise de riscos no projeto de desfile de uma escola de samba do grupo especial do Rio de Janeiro. A escola possui duas quadras de samba, uma localizada no morro do Tuiuti e a outra vizinha a Feira de São Cristovão, no bairro de mesmo nome.

O carnaval é uma festa popular do Brasil, especialmente da cidade do Rio de Janeiro. A preparação das escolas de samba para o próximo ano começa dois meses após o término do carnaval. O primeiro passo é escolher o enredo, logo após vem a criação da sinopse a qual constitui o planejamento inicial para a criação do samba-enredo. Todos esses processos são gerenciados até o dia da apresentação final. As escolas de samba são organizações culturais sem fins lucrativos, cuja principal atividade é a realização do desfile durante o carnaval. São formadas em sua maioria por moradores das comunidades, dado que o samba nasceu especialmente nas periferias cariocas (MARINS, 2018).

Para se organizar e levar adiante uma escola de samba, é necessária uma gestão competente, que nesse caso está representada pelo Presidente da escola, que seguindo os ensinamentos de Fayol (CHIAVENATO, 2004) precisa ter pulso e coerência para planejar, acompanhar, organizar e controlar o trabalho desenvolvido dentro e fora do barracão.

A escola Paraíso do Tuiuti foi fundada em 5 de abril de 1954, pelos carnavalescos Augusto Pirulito, Joaquim, Araquem, Armando, Murilo Aragão, Zeba, Orlando, José Orelhinha, Alcides Fornalha, Pedro Feneno, Duca, Zequinha, Álvaro, Conceição e Felícia. Sua origem veio da fusão de duas escolas, a Unidos do Tuiuti, fundada em 1933 e a Escola de Samba Paraíso das Baianas, fundada em 1940. A negociação para essa união iniciou em 1952, mas somente em 1954 que surgiu o Grêmio Recreativo Escola De Samba Paraíso Do Tuiuti (MARINS, 2018).

É uma escola comunitária, uma característica de todas as escolas de samba do Rio de Janeiro. É formada por moradores do morro do Tuiuti e adjacências, em São Cristóvão. Não tendo um patrono, fenômeno típico das grandes escolas, que conferem prestígio a quem delas se aproxima, a Paraíso do Tuiuti apenas pode contar com o pequeno subsídio de amigos e parceiros. Desde 2002 a escola é presidida por Renato Marins, o Renato Thor (MARINS, 2018).



O símbolo da escola é uma coroa, com uma lira na ponta de cima, rodeada por ramos de louro desde sua base (Figura 5). A coroa é presença constante nos desfiles da Tuiuti. Geralmente é apresentada em posição de destaque no carro abre-alas do desfile. As cores da escola são o azul-pavão e amarelo-ouro.

**Figura 5 - Símbolo da Paraíso do Tuiuti**



Fonte: Paraíso do Tuiuti (2018)

Até o início dos Anos 80, a escola não era muito conhecida no cenário do carnaval carioca. O que fez mudar o rumo da escola foi a chegada da carnavalesca Maria Augusta. Com ela, a escola viveu um grande momento de destaque e euforia, chegando a um glorioso campeonato e um lugar no Grupo de Acesso A.

O quadro 4 (vide abaixo), faz referência a todos os desfiles da escola desde sua criação, informando a qual grupo a escola pertence e qual a sua classificação em cada carnaval. São 63 anos de trabalho árduo para obter a tão desejada vitória no grupo especial, elite do megaevento. Em 2019 a escola completará o seu 64º desfile no carnaval carioca.

**Quadro 4 – Linha do tempo dos desfiles da Paraíso do Tuiuti**

ANO	POSIÇÃO	GRUPO	ANO	POSIÇÃO	GRUPO	ANO	POSIÇÃO	GRUPO
1955	10.º	1	1977	17.º	2	1999	3.º	B
1956	12.º	1	1978	6.º	3	2000	2.º	A
1957	17.º	1	1979	6.º	2B	2001	14.º	Especial
1958	3.º	2	1980	1.º	2B	2002	4.º	A
1959	15.º	1	1981	9.º	2ª	2003	4.º	A
1960	11.º	2	1982	2.º	2ª	2004	8.º	A
1961	14.º	2	1983	8.º	1B	2005	9.º	A
1962	A escola não desfilou	x	1984	11.º	1B	2006	2.º	B
1963	18.º	3	1985	3.º	2ª	2007	3.º	B
1964	3.º	3	1986	4.º	2ª	2008	2.º	B
1965	8.º	2	1987	1.º	3	2009	7.º	A
1966	15.º	2	1988	6.º	2	2010	12.º	A
1967	A escola não desfilou	x	1989	6.º	2	2011	1.º	B
1968	1.º	3	1990	9.º	A	2012	9.º	A
1969	3.º	2	1991	11.º	A	2013	13.º	Série A
1970	7.º	2	1992	10.º	B	2014	8.º	Série A
1971	6.º	2	1993	11.º	B	2015	5.º	Série A
1972	3.º	2	1994	11.º	B	2016	1.º	Série A
1973	5.º	2	1995	5.º	B	2017	12.º	Especial
1974	12.º	2	1996	3.º	C	2018	2.º	Especial
1975	7.º	2	1997	1.º	C	2019	x	Especial
1976	8.º	2	1998	4.º	B			

Fonte: Paraíso do Tuiuti (2018)

A Paraíso do Tuiuti é uma escola que luta desde os anos 50 para a obtenção do título de campeã do grupo especial do Rio de Janeiro. Por diversas vezes foi rebaixada para grupos inferiores como os da terceira (grupo B) e quarta (grupo C) divisões. Em 2000 alcançou a tal desejada classificação para o grupo especial com o enredo “Um Monarca na Fuzaca”. Em 2001 participou do seletor grupo com o enredo “Um Mouro no Quilombo, Isso a História Registra”. Mas não foi classificada para permanecer no atual grupo e acabou voltando para o grupo A. Em 2016 ocorreu a sua segunda classificação para o grupo tão desejado, com o enredo “A farra do Boi”, foi campeã do seu atual grupo. Então no grupo Especial no carnaval de 2017, a escola teve como enredo "Carnavaleidoscópio Tropifágico" falando sobre os 50 anos do

movimento Tropicália. Mas o que marcou este desfile foi o lamentável acidente de um dos carros alegóricos, que acabou prensando algumas pessoas na grade do Sambódromo Marquês de Sapucaí, ferindo cerca de 20 pessoas, sendo trágica a morte 2 meses depois da radialista Liza Carioca. Por conta deste acidente, a LIESA decidiu vetar o rebaixamento da escola para a Série A. Sendo assim, a escola permaneceu no Grupo Especial para o carnaval de 2018. Seu enredo foi sobre os 130 anos da Áurea, cujo título foi "Meu Deus! Meu Deus! Está extinta a escravidão?". Por 0,1 décimo não foi campeã do grupo, ficando apenas atrás da Beija-Flor de Nilópolis. O resultado obtido foi o melhor na história da escola. Este desfile contou com 29 alas e 3,1 mil componentes. (2018).

Para 2019, a escola mantém boa parte da equipe do ano anterior e tem como enredo "O Salvador da Pátria", que conta a história do Bode Ioiô, um bode que foi levado por um retirante até a cidade de Fortaleza capital do Ceará e teve esse nome pois andava da praia de Iracema até o centro da cidade como um ioiô. Este animal ganhou a simpatia de todos os moradores e em 1922 foi eleito o vereador mais votado na cidade. Para este desfile a escola contará com a mesma quantidade de componentes de 2018, 3,1 mil, e terá 6 carros alegóricos e 6 tripés. (MARINS,2018; VASCONCELOS, 2018).

Após a decisão do enredo de 2019 iniciou a produção da sinopse, a qual é a pesquisa que faz nascer o samba enredo. Essa pesquisa foi realizada em equipe lá em Fortaleza, onde obtiveram ajuda do governo do estado do Ceará para realizar este desfile, já que o governo municipal do Rio de Janeiro resolveu reduzir a verba destinada para o carnaval de 2019, coisa que era feita desde o início dos desfiles de escolas de samba. Sem ajuda do município e sem patrocínio, a Tuiuti entende que esse próximo carnaval será um pouco difícil. O custo calculado para a realização do desfile está em R\$ 3,5 milhões. (MARINS, 2018).

A equipe da escola hoje é formada por: Renato Thor (Presidente), Renatinho (vice-presidente), Jack Vasconcelos (carnavalesco), Danielle Nascimento (primeira porta-bandeira), Marlon Flôres (primeiro mestre-sala), Rebeca Tito (segunda porta-bandeira), Wesley Cherry (segundo mestre-sala), Filipe Moreira (comissão de frente), Mestre Ricardinho (mestre de bateria), Carol Marins (rainha de bateria), Celsinho Mody (interprete), Grazzi Brasil (interprete), Andrezinho (comissão de carnaval), Rodrigo Soares (comissão de carnaval), Junior (comissão de carnaval), Bruno Valle (planejamento e marketing) (MARINS,2018).

O local no qual foi realizada a entrevista para essa pesquisa é onde acontece a fabricação das fantasias e dos carros alegóricos. Um dia antes do desfile, todas as alegorias saem em caminho ao Sambódromo da Marques de Sapucaí percorrendo um caminho de aproximadamente 3 km. A Tuiuti será a quinta escola a se apresentar na segunda-feira de carnaval.

De acordo com o artigo 16 do Capítulo VI da LIESA, a concentração das escolas é feita na Avenida Presidente Vargas, na pista central que margeia o Canal do Manguê. A concentração é baseada na posição de desfile de cada escola, como a Tuiuti será a sexta número par a se apresentar no segundo dia de desfile as alegorias deverão ficar posicionadas a partir da lateral do Setor 01 da avenida dos desfiles no sentido do Edifício “Balança, mas não cai”.

## **5. DISCUSSÃO**

Nesse capítulo foi feita a análise propriamente dita do caso da escola de samba Paraíso do Tuiuti em relação a sua gestão de riscos para o projeto de seu desfile. Para tanto, utilizou-se como base os 6 processos de riscos previstos no Pmbok (PMI, 2017).

### **5.1 Plano do Gerenciamento de Riscos**

Para desenvolver o plano de gerenciamento de riscos é necessário fazer uso de uma metodologia, definir papéis e responsabilidades, orçamento, prazos, definição de escalas, matriz de probabilidade de impacto, categorização dos riscos, acompanhamento e controle (PMI, 2017).

O plano de gerenciamento do próximo desfile inicia dois meses após o término do carnaval com o termo de abertura do projeto. Neste processo é feito o registro das partes interessadas do projeto e análise geral da organização, para verificar como está a saúde financeira. Reuniões constantes são realizadas para obterem de fato o plano do projeto, com a definição de escopo, cronograma, custos e riscos.

### **5.2 Identificação dos Riscos**

Em conversa com o presidente da escola e com o diretor carnavalesco, foi compreendido que os mesmos fazem uso da técnica de lista de verificação, a qual consiste em uma lista de itens, ações ou pontos importantes a serem considerados, que se baseiam em informações passadas (lições aprendidas) e em outras fontes de informação a qual é o Regulamento Específico dos Desfiles das Escolas de Samba do Grupo Especial da LIESA (PMI, 2017).

Foi percebida a preocupação do mesmo em relação a falta de patrocínios e subsídios da prefeitura os quais afetam a realização do carnaval de 2019. Mas de outro lado, a escola está recebendo uma ajuda de custo do governo Estadual do Ceará, por conta de o enredo do próximo ano falar sobre o Estado.

Alguns riscos que não apareciam na lista de verificação dos gestores, foram identificados pela pesquisadora e estes tiveram algumas sugestões de ações corretivas a serem tomadas pela escola para a prevenção de incertezas.

O primeiro impacto ao se entrar no barracão da escola é de perceber que a produção dos carros alegóricos está bastante adiantada em relação as outras escolas tudo por conta de mão de

obra intensa e materiais reutilizáveis de outros carnavais, a Tuiuti possui isso como uma oportunidade (risco positivo) que deve ser levada em consideração.

Um dos riscos identificados na central de produção das alegorias e fantasias foi o de um possível incêndio no local, por conta de o galpão ser bastante fechado e com sensação de temperatura elevada, os carros alegóricos são feitos de madeira (material inflamável) e utilizam bastantes máquinas de solda. Foi verificado que possuem poucos materiais de prevenção de incêndio. Como os barracões das outras escolas são interligados uns com os outros, também corre o risco de se um incendiar os outros também incendeiam. Neste caso de incêndio, a LIESA não rebaixa a escola.

O segundo risco é referente ao carro alegórico pegar fogo ainda dentro do barracão ou na avenida. O risco é grande, pois como dito anteriormente, os carros são feitos de madeira por cima de uma estrutura metálica. A produção destes carros deveria ser feita em locais mais arejados.

Um possível terceiro risco visualizado é o de todas as fantasias ou parte delas pegarem fogo dentro do barracão ou na avenida, caso algumas delas possuam efeitos especiais que necessitem de algum tipo de bateria, motor ou utilize fogo. Exemplo análogo aconteceu com a escola Estação Primeira de Mangueira no ano de 2013, quando uma fantasia da comissão de frente que possuía efeitos especiais iniciou as chamas. Logo o fogo foi controlado por conta de diversas equipes do Corpo de Bombeiros estarem presentes no local.

O quarto é o risco de um acidente com o carro alegórico no percurso entre o barracão e a avenida ou então durante o próprio desfile, como aconteceu com a escola no carnaval de 2017. A visualização do condutor do carro é bastante precária.

O quinto é a possibilidade de o carro alegórico se atrasar para entrar na avenida. É um risco visível, pois podem acontecer diversos fatores que impeçam de o carro chegar ao seu destino final ou pode ocorrer um problema mecânico logo na entrada da avenida, este seria o sexto risco.

O sétimo risco é o das fantasias se atrasarem para chegar na avenida. Já que todas as fantasias são feitas no barracão e algumas recebem os ajustes no próprio dia do desfile.

O oitavo risco é o do caminhão da bateria não chegar na avenida. Esse é um dos riscos mais graves, pois a bateria é a parte fundamental do desfile.

O nono é acontecer os atrasos da de subsídios da prefeitura. Neste ano de acordo com Renato Thor, o prefeito do Rio de Janeiro, Marcelo Crivella ainda não se pronunciou sobre a verba que será destinada para o carnaval de 2019. Essa falta de recursos limita o desfile da escola, pois ela não possui nenhum patrocinador para arcar com os custos.

O décimo é estourar o tempo de desfile na avenida. O carnavalesco Jack Vasconcelos que é responsável por fazer toda a cronometragem de tempo do desfile. Estão prevendo que o desfile dure até os 75 minutos. Mas a maior preocupação é que eles não possuem uma margem de erro para qualquer tipo de imprevisto. Com isso, o risco de estourar o tempo é alto.

Para cada minuto excedente ou não utilizado a escola perde 0,1 décimo de ponto. Ou também o risco de o desfile atrasar, por conta de algum carro alegórico que não chegou, ou algum apresentou algum problema. Existem diversos fatores que podem influenciar no atraso de entrada na avenida, mas o mais preocupante é que não existe de fato um planejamento sobre isso na escola.

O décimo segundo risco identificado é na parte da dispersão, que é no final do desfile, o atraso de saída de uma alegoria da avenida. De acordo com o artigo 24 do Capítulo VIII Dispersão do Regulamento da LIESA, cada escola é obrigada a fazer a dispersão das suas alegorias no tempo máximo de 2 horas e 20 minutos, contado a partir do início do desfile.

O décimo quarto é o descumprimento das normas do corpo de bombeiros. Não possuem a visita técnica do corpo de bombeiros. Possuem apenas um brigadista.

Eles não possuem nenhum engenheiro responsável pelo planejamento e segurança. Possuem apenas um técnico de segurança do trabalho, que não possui todos os conhecimentos técnicos e específicos de um engenheiro. O presidente é considerado o gerente do projeto, apesar de não tratar o desfile como um verdadeiro projeto de acordo com o PMBOK.

A seguir apresentamos dois quadros. O primeiro (Quadro 5) apresenta o mapa de ameaças identificadas pela equipe do projeto de desfile da escola de samba. Já o Quadro 6 demonstra as oportunidades identificadas a serem perseguidas pela equipe de projeto.

**Quadro 5 - Mapa de identificação das Ameaças**

CLASSIFICAÇÃO	RISCO	CLASSIFICAÇÃO	RISCO	CLASSIFICAÇÃO	RISCO
<b>1</b>	Carro alegórico pegar fogo	<b>11</b>	Atraso de saída de uma alegoria do sambódromo	<b>21</b>	Não desfilar com alegorias inéditas
<b>2</b>	Fantasia pegar fogo	<b>12</b>	Descumprir as normas do corpo de bombeiros	<b>22</b>	Atraso da comissão de frente
<b>3</b>	Carro alegórico bater	<b>13</b>	Desfilar com quantidade inferior de baianas	<b>23</b>	Apresentar merchandising no desfile
<b>4</b>	Carro alegórico se atrasar para entrar na avenida	<b>14</b>	Desfilar com quantidade de integrantes inferior ou superior ao permitido	<b>24</b>	Alegorias não possuir equipamento de segurança
<b>5</b>	Carro alegórico com problemas mecânicos	<b>15</b>	Desfilar com quantidade inferior na bateria	<b>25</b>	Não desfilar com o grupo especial
<b>6</b>	Fantasia se atrasarem	<b>16</b>	Ter homens na ala das baianas	<b>26</b>	Deixar de prestar contas a LIESA dentro dos prazos estipulados
<b>7</b>	Caminhão da bateria não chegar na avenida	<b>17</b>	Desfilar com animais vivos	<b>27</b>	Permitir a utilização de instrumentos musicais de sopro ou de quaisquer outros artifícios que emita sons similares na bateria
<b>8</b>	Atrasos dos subsídios da prefeitura	<b>18</b>	Aquecimento da bateria antes do toque duplo	<b>28</b>	Desfilar com menos de 5 ou mais de 6 alegorias
<b>9</b>	Estourar o tempo de desfile	<b>19</b>	Desfilar com o limite abaixo ou a cima do permitido na comissão de frente	<b>29</b>	Apresentar mais de 3 tripés
<b>10</b>	Desfile atrasar	<b>20</b>	Apresentar pessoas com genitália amostra, decorada ou pintada	<b>30</b>	



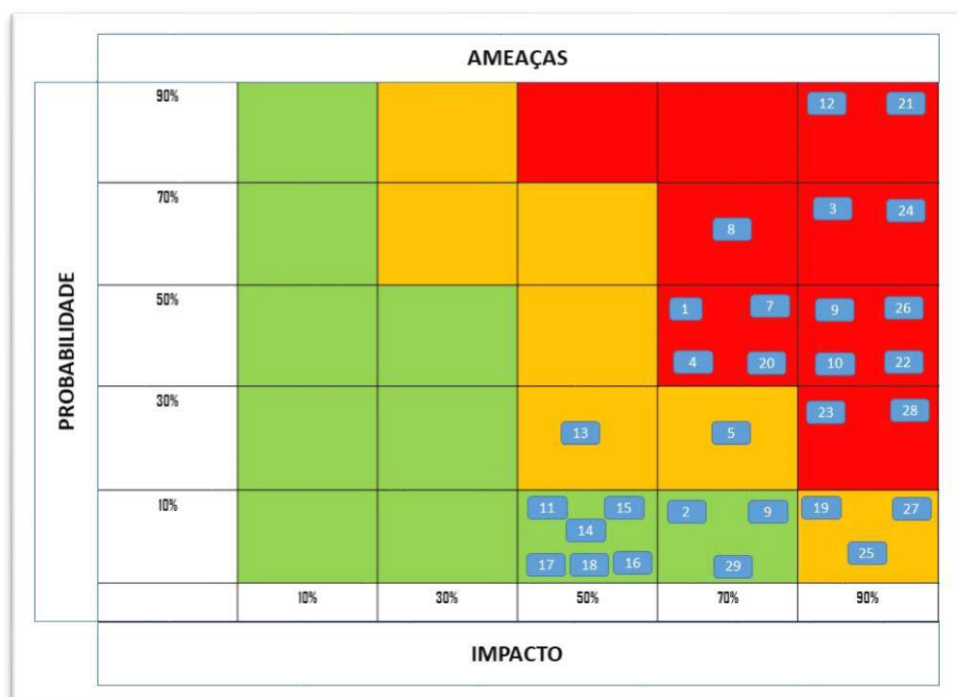
**Quadro 6 - Mapa de identificação das oportunidades**

CLASSIFICAÇÃO	RISCO
1	Barracão pegar fogo
2	Acidentes na avenida
3	Condições climáticas ruins

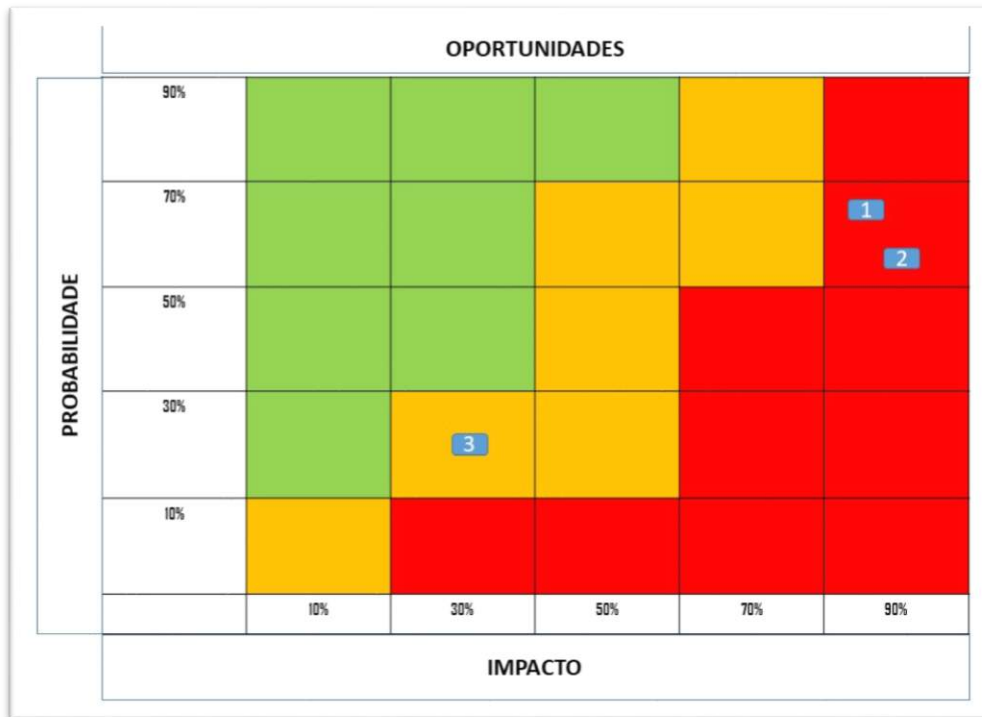
### 5.3 Análise qualitativa dos Riscos

Através da entrevista realizada foi identificado que os gestores da escola não realizam um processo de análise qualitativa dos riscos, o qual é fundamental para ao bom andamento do projeto. Os riscos poderiam ser categorizados e sua urgência avaliada. O principal benefício deste processo é que concentra os esforços em riscos de alta prioridade (PMI, 2017).

Como exercício, foi sugerido a construção de uma matriz de probabilidade e impacto com base nos riscos identificados conforme demonstrado nas figuras 6 e 7 a seguir.

**Figura 6 - Matriz de probabilidade e impacto AMEAÇAS**

**Figura 7 - Matriz de probabilidade e impacto OPORTUNIDADES**



Fonte: PMI (2017), a autora (2018)

#### **5.4 Análise quantitativa dos riscos**

Ao serem questionados sobre a análise quantitativa dos riscos, os entrevistados informaram que não realizam nenhum outro tipo de estudo além das reuniões/entrevistas que acontecem para falarem sobre os impactos financeiros que alguns riscos identificados podem acarretar ou na perda de pontos que é causada pela ocorrência de algum risco.

Durante a entrevista, foi explicado e sugerido a ideia de aplicarem a técnica de análise de sensibilidade para identificar de fato quais os impactos monetários mais relevantes que podem ser gerados através da ocorrência de cada risco. Essa técnica pode ser realizada através de algum software de gerenciamento de riscos ou em planilhas eletrônicas.

### 5.5 Planejamento de resposta aos riscos

O quarto processo é o planejamento de resposta aos riscos, onde acontece o desenvolvimento de opções e ações para reduzirem os riscos. Cada risco tem a sua opção de resposta e ação a ser tomada.

Ao longo da entrevista os gestores foram questionados sobre um plano de resposta aos riscos. Para surpresa dessa pesquisadora, inicialmente, os mesmos foram reativos e informaram que não fazem qualquer planejamento nesse sentido. Mas ao longo da conversa foi ficando claro que para algumas normas a serem seguidas, eles possuem uma resposta pré-determinada conforme o Quadro 7.

**Quadro 7– Resposta aos riscos identificados**

<b>RISCO</b>	<b>OPÇÃO</b>	<b>AÇÃO</b>
Barracão pegar fogo	Garantir investimento em equipamentos de segurança e prevenção contra incêndios	ACEITAR
Carro alegórico pegar fogo	Garantir investimento em equipamentos de segurança e prevenção contra incêndios	PREVENIR
Fantasia pegar fogo	Garantir investimento em equipamentos de segurança e prevenção contra incêndios	PREVENIR
Carro alegórico bater	Preparar o motorista e garantir que o mecanismo de direção seja o melhor possível	MITIGAR
Carro alegórico se atrasar para entrar na avenida	Preparar o motorista, cumprir cronograma	MITIGAR
Carro alegórico com problemas mecânicos	Fazer inspeção mecânica minutos antes de entrar na avenida	PREVENIR
Fantasia se atrasarem	Garantir logística do dia da avenida. Entregar fantasias com antecedência	PREVENIR
Caminhão da bateria não chegar na avenida	Garantir horário e passe livre concedido pela prefeitura ao caminhão	PREVENIR
Atrasos dos subsídios da prefeitura	Procurar patrocinadores	ESCALAR
Estourar o tempo de desfile	Planejar bem o tempo e cumprir cronograma	MITIGAR
Desfile atrasar	Planejar bem o tempo e cumprir cronograma	MITIGAR

Atraso de saída de uma alegoria do sambódromo	Retirar os carros alegóricos e componentes da dispersão no prazo estipulado pela LIESA	PREVENIR
Descumprir as normas do corpo de bombeiros	Cumprir as normas do corpo de bombeiros	PREVENIR
Desfile com quantidade inferior de baianas	Desfile com uma quantidade média de baianas	PREVENIR
Desfile com quantidade de integrantes inferior ou superior ao permitido	Desfile com a quantidade média de integrantes	PREVENIR
Acidentes na avenida	Investir em equipamentos de segurança juntamente com a LIESA	MELHORAR
Condições climáticas ruins	Investir em materiais resistentes	ACEITAR
Desfile com quantidade inferior na bateria	Desfile com a quantidade média na bateria	PREVENIR
Ter homens na ala das baianas	Não possuir homens na ala das baianas	PREVENIR
Desfile com animais vivos	Não desfile em hipótese alguma com animais vivos. Nem para apresentação nem para tração	PREVENIR
Aquecimento da bateria antes do toque duplo	Só aquecer a bateria após o toque duplo da sirene	PREVENIR
Desfile com o limite abaixo ou a cima do permitido na comissão de frente	Desfile com a quantidade média de integrantes na comissão de frente	PREVENIR
Apresentar pessoas com genitália amostra, decorada ou pintada	Não apresentar pessoas com genitália a mostra	PREVENIR
Não desfile com alegorias inéditas	Desfile sempre com alegorias inéditas	PREVENIR
Atraso da comissão de frente	Todos que forem desfile chegar com antecedência no sambódromo	MITIGAR
Apresentar merchandising no desfile	Não apresentar nenhum tipo de propaganda durante o desfile	MITIGAR
Alegorias não possuir equipamento de segurança	Investir nos equipamentos de segurança nas alegorias	PREVENIR
Não desfile com o grupo especial	Desfile no grupo em qual faz parte para não ser rebaixada	PREVENIR
Deixar de prestar contas a LIESA dentro dos prazos estipulados	Prestar contas na data correta para não ser rebaixada	PREVENIR
Permitir a utilização de instrumentos musicais de sopro ou de quaisquer outros artifícios que emita sons similares na bateria	Não permitir a utilização desses instrumentos	MITIGAR
Desfile com menos de 5 ou mais de 6 alegorias	Desfile com 5 ou 6 alegorias	PREVENIR

Apresentar mais de 3 tripés	Apresentar apenas 3 tripés	PREVENIR
-----------------------------	----------------------------	----------

### **5.6 Monitoramento e controle dos riscos**

O processo de monitoramento e controle dos riscos deve ser feito pelos gestores da escola de samba a partir dos riscos identificados a fim de mitiga-los e combata-los. As saídas para esse processo são as reavaliações, auditorias, análises de variação e tendências, de reservas e medição do desempenho técnico e profissional ao longo do projeto. Para um melhor resultado são necessárias reuniões constantes.

O presidente da escola informou que após o acidente que ocorreu no carnaval de 2017, quando um dos carros alegóricos da escola feriu diversas pessoas no gradil da avenida, passaram a tomar novas medidas de prevenção, por isso acontecem reuniões constantemente para falarem sobre a execução do cronograma e o monitoramento dos riscos identificados.

Durante as reuniões/auditorias realizam o acompanhamento dos riscos identificados durante o planejamento do desfile e verificam a possibilidade de existência de novos riscos. Momentos antes do desfile o diretor carnavalesco realiza o monitoramento e controle através das visitas técnicas, verificando se todos os integrantes e carros alegóricos já se encontram a postos para entrarem na avenida. Identificando algum risco não previsto antes ele verifica a possibilidade de mitigar ou não por conta do tempo que é curto.

## **6. CONCLUSÕES**

Este trabalho teve como objetivo entender como é feita a gerência de riscos no projeto de desfile em uma escola de samba do grupo especial do Rio de Janeiro, com base nas melhores práticas de gerenciamento de riscos propostas pelo PMI.

Através do estudo de caso, observou-se que a escola de samba possui um planejamento estritamente prático e que aplicam os conceitos de gestão de projeto mesmo sem saber, e que é através de uma gestão eficiente e eficaz dos recursos e riscos que alcançam o seu objetivo final. Entretanto, a grande maioria das práticas propostas pelo PMI, principalmente no que tange ao uso de ferramentas de qualificação e quantificação de riscos não eram sequer conhecidas, muito menos utilizadas. Essa pesquisadora encontrou um campo muito fértil para aplicação dos processos relativos à gestão de riscos e diversas ferramentas que poderiam ser de extrema valia para o projeto de desfile de uma escola de samba.

Entende-se também que o baixo grau maturidade das escolas de samba em gerenciamento de projetos, conforme sugerido pelo referencial teórico estudado, também influencia diretamente no grau de utilização dos processos de gerenciamento de projetos em geral e, particularmente, no que diz respeito à gerência de riscos.

Com base nessa observação, coloca-se como sugestão a utilização incremental dos processos de gerenciamento de riscos definidos pelo PMI nos projetos de desfiles da escola de samba Paraíso do Tuiuti, destacando-se a utilização das ferramentas propostas. Em função das referências estudadas e das constatações do estudo de caso, a adoção dos processos de gerenciamento de riscos promove uma redução de ameaças e a catalisação de oportunidades, favorecendo seu objetivo final que envolve a busca pelo campeonato do grupo especial do carnaval do Rio de Janeiro.

### **6.1 Sugestões para Futuras Pesquisas**

Sugere-se para futuras pesquisas uma análise comparativa entre as demais escolas do grupo especial, de forma a obter um mapeamento mais completo dos processos de gerência de riscos utilizados e possibilidades de incremento de ações visando aumentar as chances de sucesso de cada escola.

Planos de gerenciamento de riscos mais proativos também podem ser sugeridos, assim como modelos metodológicos específicos focados nesse segmento tão importante para cultura brasileira.

## 7. REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas. Gestão da Qualidade - Diretrizes para a Qualidade em Gerenciamento de Projetos. NBR ISO 10006. Rio de Janeiro, Dez/2000.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. Gestão Riscos – Princípios e Diretrizes. NBR ISO 31000. Rio de Janeiro, 2009

AGUIAR, Gilberto. Gerenciamento de projetos: simulação de monte carlo via a ferramenta simular. ENEGEP, 2010. Disponível em:

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_tn\\_sto\\_120\\_783\\_17492.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_120_783_17492.pdf). Acesso em: 10 de novembro de 2018

ÁVILA, S. F.; RABINOVITC, P. V; FIDALGO, F. C. C.; MENEZES, L. G. T.; ALCÂNTARA, C. M. D. ENEGEP, 2014. Análise de risco em megaeventos esportivos, projeto UFBA na copa.

Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014\\_TN\\_STO\\_205\\_156\\_25544.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STO_205_156_25544.pdf). Acesso em: 10 de novembro de 2018.

BARCAUI, A. Fundamentos Técnicos da Administração. São Paulo: Senac, 2017.

BOMFIN, D. F.; HASTENREITER, F.; NUNES, P. C. A. Gerenciamento de Projetos Segundo o Guia PMBOK: Desafios para os Gestores. Revista de Gestão e Projetos - GeP, [S.l.], v. 3, n. 3, p. 58-87, nov. 2012. ISSN 2236-0972. Disponível em:

&lt;<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/78/307>>. Acesso em: 15 de maio de 2018.

CAMARINI, Gladis; DE SOUSA, Valter João. AS HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS: UM FATOR DE SUCESSO PARA AS ORGANIZAÇÕES. Revista Eletrônica de Administração, [S.l.], v. 12, n. 4, jun. 2013. ISSN 1413-2311. Disponível em:

<<https://seer.ufrgs.br/read/article/view/40103/25562>>. Acesso em: 30 de outubro de 2018.

CARVALHO, I. A., & Notari, L. M. Gerenciamento de projetos: aplicação do planejamento no setor de óleo e gás. Niterói: UFF, 2017. Disponível em:

<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/5544/1/TCC%20Luiza%20Notari%20e%20Izabella%20Antonioli.pdf>. Acesso em: 10 de novembro de 2018.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campus, 6ª ed, 2000.

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. Gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

DINSMORE, PAUL C.; CABANIS-BREWIN, Jeannette. AMA-Manual de Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2009

ESPINHA, Gil. O que é a Gestão de Projetos ? Entenda os conceitos e saiba como fazer !. Disponível em: <<https://artia.com/blog/gestao-de-projetos-o-que-e-para-que-serve/#tecnicasdegestaodeprojetos>>. Acessado em 27 de setembro de 2018

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Aurélio Século XXI: O Dicionário da Língua Portuguesa.. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 3ª ed, 1999.

FERREIRA, Bilmar Angelis de Almeida; ALMEIDA, Jane de Oliveira Rabelo; LEÃO, Paulo Roberto; SILVA, Núbia Ponte. Gestão de Riscos em Projetos: Uma Análise Comparativa da Norma ISO 31000 e o Guia PMBOK®, 2012. Revista de Gestão e Projetos - GeP, [S.l.], v. 4, n. 3, p. 46-72, dec. 2013. ISSN 2236-0972. Disponível em:



<<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/173>>. Acesso em: 15 de maio de 2018

GIDO, J. e Clements, J. P. Gestão de projetos. São Paulo: Thomson Learnin, 3ª ed, 2007.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 4 ed., 2009.

GLÓRIA JUNIOR, Irapuan. A Identificação e Mitigação de Riscos em Projetos de Desenvolvimento Rápidos de Jogos Digitais. Revista de Gestão e Projetos - GeP, [S.l.], v.6, n. 1, p. 79-94, apr. 2015. ISSN 2236-0972. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/299>>. Acesso em: 15 de maio de 2018.

JUNIOR, Paulo Roberto Rodrigues. Engrenagens do Carnaval: Como modelar e gerir um projeto de desfile de uma escola de samba. Rio de Janeiro, UFRJ, 2017. Disponível em: <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10021907.pdf>. Acesso em 02 de novembro de 2018.

KERZNER, H. Gestão de projetos: as melhores práticas. Porto Alegre:Bookman, , 2ª ed, 2012.

LIESA. Regulamento específico dos desfiles das escolas de samba do grupo especial da LIESA. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://liesa.globo.com/material/carnaval18/regulamento/Regulamento%20Carnaval%202018%20-%20LIVRO.PDF>. Acesso em 18 de novembro de 2018.

LIMA, Carlos Marcio Campos; COELHO, Antonio Carlos. Alocação e mitigação dos riscos em parcerias público-privadas no Brasil. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro , v. 49, n. 2, p.267-291, abr. 2015 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-6122015000200267&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-6122015000200267&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 15 de maio de 2018.

MACHADO, C. S. O emprego da metodologia PMBOK para subsidiar a implantação da norma de segurança da informação. Anais dos Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, Curitiba, 22, 2002. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR82\\_0653.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR82_0653.pdf). Acesso em: 10 de novembro de 2018.

MARINS, Renato. Presidente do GRES. Paraíso do Tuiuti. Entrevista concedida em 16 de novembro de 2018. Rio de Janeiro: 2018

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Administração de projetos: como transformar ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 2ª ed, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru . Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 3ª ed, 2009.

MODICA, Jose Eduardo. Riscos em Projetos de Docagem de Navios Petroleiros. Revista de Gestão e Projetos - GeP, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 123-149, dec. 2011. ISSN 2236-0972. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/52/270>>. Acesso em: 25 de outubro de 2018.

MORAES, Giovanni. Sistema de Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes –ISO 31.000:2009 Ilustrada e Comentada – 1ª edição, Volume 1, Rio de Janeiro 2010.

NAVARRO, Antonio Fernando - A evolução da Gerência de Riscos - Revista FUNENSEG nº 53 – 2012.

NEWTON, R. O gestor de Projetos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

OLIVEIRA, José Luiz de. Pequena história do carnaval carioca: de suas origens aos dias atuais. Revista Encontros, v. 10, n.18, 2012. Disponível em: <http://www.cp2.g12.br/ojs/index.php/encontros/article/view/343>. Acesso em: 20 de novembro de 2018

PALMA, Manuel Antonio Molina; ANDRADE, João Ladislau Pereira; PEDRO, Joice da Silva. Gestão de Riscos em Projeto: Contornando Incertezas para Viabilizar a Implantação de Nova Tecnologia em uma Indústria Petrolífera de E&P. Revista de Gestão e Projetos - GeP, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 102-122, dec. 2011. ISSN 2236-0972. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/43/269>. Acesso em: 25 de outubro de 2018.

PATTON, M. G. Qualitative Research and Evaluation Methods, 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002

PERMINOVA, O., Gustafsson, M., & Wikström, K. Defining uncertainty in projects - a new perspective. International Journal of Project Management, 26(1), 73- 79, 2008. Disponivel em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.005>. Acesso em: 25 de outubro de 2018.

PETROBRAS – Gestão de risco – 2017 – Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/gestao-de-risco-21502390>. Acesso em 10 de novembro de 2018.

PMI. Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK, 6ª Ed. – EUA: PMI, 2017

PURDY, G. ISO 31000 2009: setting a new standard for risk management. Risk Analysis. Vol. 30, n. 6, p. 881-886, 2010.

RINALDI, Alexandra; BARREIROS, Dorival. A importância da Comunicação de Riscos para as organizações. Revista ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, n. 6, v. 4, 1º sem., 2007.

RUPPENTHAL, Janis Elisa. Gerenciamento de riscos. Colégio Técnico Industrial. Santa Maria,:UFSM, 2013. Disponível em: [http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos\\_seguranca/sexta\\_etapa/gerenciamento\\_riscos.pdf](http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_seguranca/sexta_etapa/gerenciamento_riscos.pdf). Acesso em 20 de outubro de 2018.

SANTOS, F. F.; PINTO, A. R. S.; GOMES, L. M. A.; SILVA, R. L.; DAMIANI, J. H. S. Identificação de Riscos em Compras do Setor Público: Um Estudo de Caso. Revista de Gestão e Projetos - GeP, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 69-87, oct. 2011. ISSN 2236-0972. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/31/139>. Acesso em: 10 novembro de 2018.

TAMAYO, D. MEIJIA, H. Analisis de Riesgo. 2016. Disponível em: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11417/DanielÁngel\\_Tamayo\\_Marcela\\_HincapiéMejía\\_2016.pdf?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11417/DanielÁngel_Tamayo_Marcela_HincapiéMejía_2016.pdf?sequence=2). Acesso em: 10 de outubro de 2018

UOL. Disponível em: <https://www.uol.com.br/>. Acesso em: 15 de outubro de 2018

VALLE, André Bittencourt; SOARES Carlos Alberto Pereira; JUNIOR, José; SILVA, Lincoln de Souza Firmino. Fundamentos do gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

VARGAS, R. V. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport. 2005

VASCONCELOS, Jack. Diretor carnavalesco do GRES. Paraíso do Tuiuti. Entrevista concedida em 19 de novembro de 2018. Rio de Janeiro: 2018

VENCATO, Marta Fátima. Ferramenta para análise e avaliação de riscos no planejamento de projetos de pesquisa e desenvolvimento. Revista de Gestão e Projetos – GeP. [S.l.], v. 5, n. 2, p. 102-111, agosto 2014. Disponível em: [http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/253/pdf\\_1](http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/253/pdf_1). Acesso em 15 de novembro de 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005

YIN. R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WALKER, Derek; DART, Christopher J. Frontinus—A project manager from the Roman Empire era. Project Management Journal, v. 42, n. 5, p. 4-16, 2011.

WIDEMAN, R. M. Project and Program risk management: a guide to managing project risks and opportunities. Newtown Square: Project Management Institute, 1992

## ANEXO A

### Perguntas feitas ao presidente e ao diretor carnavalesco da escola Paraíso do Tuiuti:

1.	Desenvolvem um projeto do desfile?
2.	Possuem um gerente de projetos?
3.	Possuem algum engenheiro responsável?
4.	Fazem planejamento dos riscos?
5.	Possuem um cronograma?
6.	Qual a previsão de tempo de desfile para o ano de 2019, levando em consideração os incidentes que possa vir a acontecer?
7.	Qual a penalidade para o atraso de saída de uma alegoria do sambódromo?
8.	Como se preparam para um eventual incidente com o carro alegórico no trajeto entre o barracão e o sambódromo?
9.	Qual o tempo desse trajeto?
10.	Quais os riscos previstos de um desfile?
11.	Qual o risco do atraso da bateria?
12.	Qual o risco de atraso de um ou mais carros alegóricos?
13.	Qual o risco do desfile atrasar?
14.	Registram as lições aprendidas após o término do carnaval?
15.	Possuem o acompanhamento do corpo de bombeiros?
16.	Qual a quantidade de alegorias que irá desfilar em 2019?
17.	Qual a quantidade de integrantes da escola para 2019?
18.	No caso de um incêndio no barracão, vocês acabam perdendo tudo. Como fica a situação da escola?
19.	Qual será o dia do desfile em 2019?
20.	Qual a quantidade de ritmistas na bateria?
21.	Qual a quantidade de baianas?
22.	Após o incidente de 2017 vocês passaram a tomar algumas novas medidas para evitar incidentes de mesma natureza?
23.	Vocês fazem mapeamento dos riscos?